



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração

MARCUS VINÍCIUS DE OLIVEIRA SOUSA

**GESTÃO COLABORATIVA DE GRUPOS MUSICAIS
INDEPENDENTES: UMA AVALIAÇÃO MULTICRITÉRIO**

Brasília – DF

2019

MARCUS VINÍCIUS DE OLIVEIRA SOUSA

**GESTÃO COLABORATIVA DE GRUPOS MUSICAIS
INDEPENDENTES: UMA AVALIAÇÃO MULTICRITÉRIO**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Aldery Silveira Júnior

Brasília – DF

2019

MARCUS VINÍCIUS DE OLIVEIRA SOUSA

**GESTÃO COLABORATIVA DE GRUPOS MUSICAIS INDEPENDENTES: UMA
AVALIAÇÃO MULTICRITÉRIO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de
Administração da Universidade de Brasília do aluno

Marcus Vinícius de Oliveira Sousa

Dr. Aldery Silveira Júnior
Professor-Orientador

Dr. José Márcio Carvalho
Professor-Examinador

MSc. Olinda Maria Gomes Lesses
Professora-Examinadora

Brasília, 13 de dezembro de 2019

Dedicado a todos os sonhadores da cena independente.

AGRADECIMENTOS

A meus pais, Sebastião e Socorro, e a meu irmão, Felipe,
por todo o amor e apoio incondicional;

A minha companheira de vida, Victória, por ser a minha paz
nos momentos de alegria e de incerteza;

À Virada Cuca, pelas aventuras e sonhos compartilhados;

Ao professor Aldery Silveira Júnior, pelo apoio, dedicação
e paciência;

A todos os amigos que, de alguma forma, contribuíram para
a conclusão deste trabalho.

“Onde há música não pode haver maldade.”

Dom Quixote (Miguel de Cervantes)

RESUMO

Grupos musicais independentes são aqueles que atuam de forma autônoma, sem grandes investimentos ou parcerias, e coordenando suas próprias ações. Nesse sentido, os membros desses grupos precisam desenvolver habilidades e praticar funções que vão além do universo musical, para assim manterem um bom desempenho e alcançarem suas metas. O presente estudo teve como objetivo avaliar a gestão colaborativa de grupos musicais independentes. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo, na qual representantes de quarenta e dois grupos musicais de Brasília responderam a um questionário, avaliando a gestão de seus respectivos grupos de acordo com os critérios estabelecidos no modelo de avaliação. A construção do modelo ocorreu em sete etapas: definição do rótulo do problema, identificação dos atores envolvidos no processo de avaliação, identificação dos elementos de avaliação, construção da árvore de valor; construção dos descritores, construção das funções de valor; e determinação das taxas de substituição. Quanto à análise dos dados, utilizou-se a metodologia multicritério de apoio a decisão (MCDA), a qual possibilita a transformação de dados qualitativos em quantitativos, provendo maior confiabilidade à análise. Os dados foram tratados pelo software Hiview3, com base no modelo de avaliação desenvolvido. As avaliações obtidas na pesquisa foram baixas, indicando a insatisfação dos representantes dos grupos musicais independentes de Brasília com relação à gestão colaborativa exercida em seus respectivos grupos, demonstrando a necessidade de implementarem melhorias em seus sistemas de gestão e de produção.

Palavras-chave: Gestão colaborativa; Metodologia multicritério de apoio à decisão; Grupos musicais independentes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Classificação da pesquisa.....	20
Figura 2 – Matriz semântica do PVE 2.1 – Comunicação interna.	29
Figura 3 – Árvore de valor.	30
Figura 4 – Participação dos PVEs no PVF 1.....	35
Figura 5 – Contribuição de cada PVE na avaliação do PVF 1.....	35
Figura 6 – Participação dos PVEs no PVF 2.....	40
Figura 7 – Contribuição de cada PVE na avaliação do PVF 2.....	40
Figura 8 – Participação dos PVEs no PVF 3.....	43
Figura 9 – Contribuição de cada PVE na avaliação do PVF 3.....	43
Figura 10 – Participação dos PVEs no PVF 4.....	46
Figura 11 – Contribuição de cada PVE na avaliação do PVF 4.....	46
Figura 12 – Participação dos PVEs no PVF 5.....	49
Figura 13 – Contribuição de cada PVE na avaliação do PVF 5.....	49
Figura 14 – Participação dos PVFs na avaliação global.....	51
Figura 15 – Contribuição de cada PVF na avaliação global.....	51
Figura 16 – Contribuição de cada PVE e PVS na avaliação global.	52
Figura 17 – Posição dos respondentes com peso original do PVF 1.....	53
Figura 18 – Posição dos respondentes com peso do PVF 1 acrescido em 10%.....	54
Figura 19 – Posição dos respondentes com peso do PVF 1 reduzido em 10%.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição dos termos utilizados no modelo	25
Quadro 2 – Descritores dos critérios de avaliação.	27
Quadro 3 – Avaliação do PVF 1.....	37
Quadro 4 – Avaliação do PVF 2.....	39
Quadro 5 – Avaliação do PVF 3.....	42
Quadro 6 – Avaliação do PVF 4.....	45
Quadro 7 – Avaliação do PVF 5.....	48
Quadro 8 – Avaliação Global.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Contextualização	2
1.2	Formulação do problema	3
1.3	Objetivo geral	4
1.4	Objetivos específicos	4
1.5	Justificativa.....	5
2	REVISÃO TEÓRICA	6
2.1	Gestão colaborativa	6
2.2	Desverticalização da produção	9
2.3	Produção de música independente.....	12
2.4	Metodologia multicritério de apoio à decisão	16
3	METODOLOGIA.....	19
3.1	Classificação da pesquisa	19
3.2	Caracterização do objeto de estudo	21
3.3	Participantes da pesquisa	21
3.4	Procedimentos de coleta e análise dos dados	22
4	CONSTRUÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO	23
4.1	Definição do rótulo	23
4.2	Identificação dos atores	23
4.3	Identificação dos elementos de avaliação.....	24
4.4	Descritores	27
4.5	Funções de valor	28
4.6	Determinação das taxas de substituição	28
4.7	Construção da árvore de valor	29
4.8	Procedimentos para o cálculo das avaliações	31
4.9	Análise de sensibilidade	32
5	ANÁLISE DE DADOS	34
5.1	Análise do PVF 1 – Gestão da produção.....	34
5.2	Análise do PVF 2 – Gestão organizacional	37
5.3	Análise do PVF 3 – Divulgação	41

5.4	Análise do PVF 4 – Comunicação.....	44
5.5	Análise do PVF 5 – Gestão de vendas.....	47
5.6	Análise da avaliação global	50
5.7	Aplicação da análise de sensibilidade	53
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	56
6.1	Considerações finais	56
6.2	Recomendações para estudos futuros	58
	REFERÊNCIAS	59
	APÊNDICE	65
	ANEXOS	69
	ANEXO A – MATRIZES DE JULGAMENTO SEMÂNTICO.....	69
	ANEXO B – GRÁFICOS DA ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	75

1 INTRODUÇÃO

O Brasil possui uma enorme riqueza artística e cultural, reconhecida por seus encantos e por sua diversidade. Dentre os principais segmentos que caracterizam essa riqueza, a indústria fonográfica tem ganhado grande destaque ao longo do tempo, dentro e fora do país. Esse crescimento ganhou força, principalmente, a partir da segunda metade do século XX, com o surgimento da televisão e após a fusão de gêneros musicais que deram origem à música popular brasileira (SALDANHA, 2013). A partir de então, a indústria sofreu grandes mudanças, sendo afetada por uma série fenômenos industriais e sociais que transformaram as relações de produção e consumo da matéria musical (VICENTE e DE MARCHI, 2014).

Tais transformações, que estão ligadas aos avanços nas tecnologias da informação e da comunicação, contribuíram para que a indústria da música passasse por alguns períodos de reestruturação e de adaptação ao mercado. Além disso, considerando a queda no desempenho das grandes gravadoras – as quais detinham o maior poder sobre o lançamento de novos artistas – houve uma expansão da produção independente, acompanhando a tendência de desverticalização dos processos que envolvem a produção musical.

Com a facilidade de acesso às novas tecnologias, criaram-se novas categorias de agentes e produtores artísticos e culturais, que atuam de maneira mais estratégica junto a parcerias pontuais, encurtando distâncias e promovendo novos métodos de execução, gravação e apresentação de conteúdo midiático. Por outro lado, alguns artistas optam por percorrer esse caminho de forma mais solitária, seja pelas condições que lhes são impostas no contexto em que vivem ou pela preferência de encarar o processo de uma forma mais personalizada e de baixo custo.

Nesse contexto, os artistas que encaram a independência de grandes agentes precisam munir-se de habilidades para desenvolverem seus projetos, o que requer uma capacitação em diferentes áreas de atuação – assim como a do empreendedorismo e da gestão. Por tanto, partindo do pressuposto em que deverão comportar-se como uma pequena organização, esses artistas devem ser capazes de controlar e coordenar suas próprias atividades dentro do cenário no qual se inserem, para então, conseguirem gerar resultados a curto, médio e longo prazo.

Por meio dessa perspectiva, a presente pesquisa concentrou-se em avaliar a gestão colaborativa de grupos musicais que atuam de forma independente, considerando as principais atividades por eles exercidas, desde a criação de conteúdo até a sua comercialização. Para essa avaliação,

utilizou-se a metodologia multicritério de apoio à decisão (MCDA), que, a partir de uma pesquisa de campo realizada junto a alguns grupos musicais independentes da cidade de Brasília, objetivou identificar a forma como esses grupos (ou bandas) são geridos e propor melhorias para os pontos críticos mapeados na avaliação.

1.1 Contextualização

Contendo um forte poder de comunicação, a música está tão enraizada em culturas de sociedades específicas quanto a comida, a roupa e até a linguagem (SEEGGER, 2008). É uma forma de expressão artística que permeia praticamente todas as culturas e todos os níveis da sociedade, podendo assim, ser considerada como o mais fundamental entre os negócios da indústria do entretenimento (VOGEL, 2011).

Atualmente, o mercado da música cresce de forma global e exponencial, movimentando a economia em diversos países pelo mundo. De acordo com a Federação Internacional da Indústria Fonográfica (IFPI), em seu relatório global de música gravada, publicado em 2019, a indústria registrou, no ano de 2018, um crescimento pelo quarto ano consecutivo, liderado por representantes da América Latina, em especial o Brasil¹; movimentando mais de 19 bilhões de dólares nesse período. O crescimento registrado foi de 9,7% com relação à 2017, a maior taxa desde que a IFPI começou a acompanhar o mercado em 1997.

No âmbito nacional, de acordo com o relatório do mercado de música brasileira de 2018, elaborado pela Pró-música Brasil Produtores Fonográficos Associados², o mercado nacional de música gravada registrou um aumento de 15,4% com relação à 2017, atingindo um valor estimado em 298,8 milhões de dólares.

Após a grande crise econômica enfrentada pelo Brasil na década de 80, a estrutura do mercado de produção musical passou a ser controlada por grandes empresas que dominaram a maior parte dos negócios. A indústria racionalizou a sua atuação e aumentou sua seletividade, o que culminou em uma marginalização de artistas que não se enquadravam nos segmentos que as grandes gravadoras passaram a privilegiar (VICENTE, 2006). Contudo, as pequenas e médias

¹ O Brasil ocupa a décima colocação entre os maiores mercados de música gravada do mundo, de acordo com o relatório global de música gravada de 2018 da Federação Internacional da Indústria Fonográfica.

² Entidade que representa os interesses comuns aos produtores fonográficos do Brasil, além de divulgar estatísticas referentes ao mercado fonográfico nacional.

empresas são consideradas como as que procuram equilibrar os interesses comerciais e artísticos, e fomentar a inovação na indústria (NAKANO, 2010).

Nesse sentido, uma cena independente surge como espaço de resistência cultural e política, contra os caminhos impostos pelas grandes gravadoras e como alternativa de acesso ao mercado para inúmeros artistas que procuram autonomia e liberdade, tanto economicamente quanto criativamente (VICENTE, 2006). Esse caminho fora amplamente utilizado também por artistas e produtores que atuavam em mercados regionais e de gêneros que eram deixados de lado pelas grandes empresas (GALLETA, 2014; NAKANO, 2010).

As políticas públicas de incentivo à produção nacional aparecem como um dos fatores importantes para a ascensão da produção independente, com normativas que favorecem esses grupos, como a Lei de Benefício Fiscal da Música Brasileira, de 1967, e a criação do Escritório de Arrecadação dos Direitos Autorais (ECAD), protegendo os direitos dos artistas, assim como suas obras (DE MARCHI, 2006).

Em Brasília, local onde a pesquisa foi levada a efeito, assim como no restante do país, observam-se inúmeras barreiras para a produção de música independente, como será discutido nas próximas seções. À vista disso, a gestão colaborativa surge como uma possível solução para que esses artistas (e até mesmo produtores, e outros agentes autônomos) coordenem suas atividades de maneira mais confiável e organizada, visando proteger seus interesses e promovendo melhorias na cadeia de produção.

1.2 Formulação do problema

O momento atual da produção musical no Brasil está marcado por uma chamada crise da indústria criativa, principalmente decorrente das grandes mudanças com relação à produção, coordenação, e distribuição de material midiático, evidenciada nos últimos tempos. No mercado de música independente, por exemplo, é possível observar o quanto o avanço tecnológico vem contribuindo para a mudança na dinâmica desses processos, aumentando a competitividade e exigindo novos conhecimentos e adaptações para o alcance dos objetivos almejados.

Ao lançar-se ao desafio de construir uma carreira no ramo da música, o artista da atualidade precisa se preocupar com uma série de detalhes, desde a correta gestão dos recursos utilizados

até a tomada de decisões que traçam sua trajetória, dia após dia, com o mínimo de garantias e certezas com relação ao resultado de seus esforços. Por consequência, o artista passa a enfrentar uma crescente necessidade de agir, também, como um empreendedor, em busca das melhores oportunidades de negócio e das melhores condições para interpolar seus projetos e seguir adiante com sua carreira.

Com base nas colocações supracitadas e na carência de estudos envolvendo as áreas da Administração e da Música em conjunto, buscou-se responder ao seguinte problema de pesquisa: **qual o estágio atual da gestão colaborativa dos grupos musicais independentes de Brasília, na ótica de seus representantes?**

1.3 Objetivo geral

O objetivo central da pesquisa foi a avaliação da gestão colaborativa de grupos musicais independentes de Brasília, a partir de uma abordagem multicritério de apoio à decisão.

1.4 Objetivos específicos

Para fazer frente ao objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Realização de uma pesquisa bibliográfica envolvendo os principais conceitos relacionados ao objeto de estudo;
- Desenvolvimento de um modelo multicritério de avaliação, consistindo dos principais elementos a serem avaliados na pesquisa, com apoio de um grupo de decisores;
- Realização de uma pesquisa de campo para avaliar o estágio atual da gestão colaborativa de grupos musicais independentes de Brasília, na ótica de seus representantes;
- Tabulação dos dados da pesquisa de campo, com base no modelo de avaliação desenvolvido, por meio do *software* Hiview 3;
- Análise dos resultados e proposição de melhorias para o aprimoramento de pontos críticos que venham a ser identificados.

1.5 Justificativa

O tema aqui desenvolvido surgiu a partir da constatação da existência de diversos grupos musicais independentes que se utilizam da gestão colaborativa em suas produções. Na cidade de Brasília – foco da pesquisa – a cena é composta por uma imensa quantidade de artistas que procuram, por meio de seus próprios esforços, conquistar um espaço no mercado de trabalho. Entre esses grupos, nota-se um consenso a respeito do quão árduo é desenvolver projetos em grupo, ou até mesmo por conta própria, sem a dependência de produtores, agências de publicidade, ou empresas fonográficas para o alcance de seus mais diversos objetivos.

O mercado da música é fortemente competitivo e repleto de riscos e incertezas com relação ao retorno financeiro que pode oferecer. Existem inúmeras barreiras presentes desde a criação de um produto até a sua transmissão para o público e a obtenção de resultados satisfatórios. Assim, o exercício da atividade musical no país exige um alto investimento, que na maioria das vezes não gera retorno algum, porém é necessário desde muito cedo para que seja possível desenvolver conhecimentos e habilidades específicas a fim de tornar o negócio rentável.

Nesse contexto, é imprescindível que os músicos tenham uma noção básica de como gerir os processos e os recursos dos quais se utilizam para gerar seu mais precioso bem: a música em si. Que por si só, dificilmente gera lucro, a menos que seja manipulada de forma cautelosa e estratégica. Diante disso, procura-se avaliar o quadro em que se encontram os atuais representantes da região, conhecida por abrigar grandes nomes da música nacional, como Cássia Eller, Capital Inicial, Legião Urbana, Natiruts, Raimundos, entre muitos outros.

Adicionalmente, é importante considerar a limitação bibliográfica dessa área de pesquisa no Brasil, evidenciada por autores como Herschmann (2013) e Cerqueira (2014), que destacam a falta de critérios e indicadores culturais para a realização de pesquisas na área. Pois a indústria da música, junto com toda sua estrutura e seus diferentes segmentos, é de grande importância para a economia e para o desenvolvimento cultural do país, carecendo de maior atenção.

Por meio da utilização de um modelo de avaliação multicritério, que transforma informações qualitativas em dados quantitativos, procurou-se contribuir para a melhoria do estado da arte da gestão colaborativa de grupos musicais independentes.

2 REVISÃO TEÓRICA

Com a finalidade de prover um embasamento para os procedimentos realizados na pesquisa de campo, além de levantar o estado da arte em torno da temática escolhida, serão abordados os seguintes tópicos considerados relevantes para a compreensão da área de estudo: Gestão colaborativa, Desverticalização da produção; Produção de música independente; e Metodologia multicritério de apoio à decisão.

2.1 Gestão colaborativa

O conceito de colaboração é amplamente utilizado no contexto organizacional da atualidade, assim como em diversas outras áreas do conhecimento e de atuação profissional. Estudos recentes sobre práticas colaborativas têm se destacado, sobretudo, no contexto educacional (BÚRIGO *et al.*, 2016; BARBOSA e SERRANO, 2007; ALMEIDA, 2005), e de cadeia de suprimentos³ (ANTUNES, 2012; MIN *et al.*, 2005; SIQUEIRA *et al.*, 2015; GOMES e NETO, 2015; RODRIGUES e SELLITO, 2008; VITORINO FILHO *et al.*, 2016).

A palavra colaborar originou-se do termo em latim *collaborare*, que significa trabalhar com ou trabalhar em conjunto com outrem (COLABORAR, 2019). Dessa forma, e a partir de um panorama construído com base nos estudos citados acima, a respeito das práticas colaborativas nas organizações, entende-se que o conceito de colaboração gira em torno de alguns pontos norteadores, como: coletividade, reciprocidade, compartilhamento de informações, trabalho em equipe, integração de processos, entre outros.

Martinho (2018) defende que colaboração tem mais a ver com a experiência de um conjunto de pessoas que, por via de um processo de interação múltipla, se unem em um ambiente desafiador e de apoio mútuo. Em adição à essa ideia, Camarinha-Matos *et al.* (2009) destacam o envolvimento e a confiança mútua entre os participantes para a resolução de um problema em conjunto, o que requer tempo, esforço e dedicação.

A interação e a colaboração são aspectos essenciais para a criação e manutenção de relacionamentos propícios para o desenvolvimento de projetos em harmonia. Essa noção está

³ “[...] arranjo produtivo que contém um conjunto de relações comerciais e financeiras estabelecido entre os estados de transformação e um fluxo de troca entre fornecedores e clientes” (GOMES e NETO, 2015).

sujeita ao reconhecimento de que o trabalho conjunto é importante para a comunidade (BURGOS e MERTENS, 2016). Nessa lógica, a constituição de uma unidade de trabalho dinâmica exige a convivência com as ambiguidades e os conflitos de interesses presentes nos relacionamentos, de forma a convergir para o benefício do grupo (ALMEIDA, 2005).

Alguns autores salientam a porosidade da fronteira entre colaboração e outros termos usados de forma semelhante, como cooperação e competição. Camarinha-Matos *et al.* (2009) apontam que a cooperação é um elemento intrínseco às práticas colaborativas, referindo-se à divisão de trabalho entre equipes e atuação de forma quase independente, mesmo que com objetivos compatíveis. Já a colaboração é um processo com maior grau de integração entre as partes em prol de um objetivo em comum e da geração de valor mútua.

Por outro ângulo, ao seguir a lógica de Jean Piaget, envolvendo suas fundamentações psicológicas e epistemológicas aplicadas à pedagogia, Cogo (2006) afirma que colaboração diz respeito à troca de informações e à discussão entre pessoas em um processo de aprendizagem que ocorre previamente à cooperação. Por outro lado, a cooperação retrata uma interação mais voltada à operação racional e construção do conhecimento entre os indivíduos.

Associadamente, alguns autores incluem a relação entre competição e colaboração na discussão abordada acima, atribuindo um distanciamento entre os termos: na competição, para que uma parte ganhe é preciso que a outra perca. Já na colaboração, o ganho de uma não exclui o de outra (RODRIGUES e SELLITO, 2007).

Apesar da diferenciação dos termos citados ser uma preocupação por parte de diversos autores, o presente estudo não fará a discriminação dos mesmos. Desse modo, e considerando a carência de pesquisas voltadas para o uso desses conceitos na Administração, opta-se aqui, por utilizar o termo colaboração, no sentido mais amplo da palavra, apoiando-se nas abordagens de Camarinha-Matos *et al.* (2009) e de Martinho (2018).

Nesse contexto, a essência da Gestão Colaborativa baseia-se no interesse coletivo em detrimento do interesse individual, onde uma estrutura organizacional promove ações em conjunto e de forma inclusiva, com o fim de coordenar diferentes pontos de vista (BÚRIGO *et al.*, 2016). Com essa prática, cria-se um ambiente de maior interatividade e proximidade entre as pessoas, cujo relacionamento pode propiciar inúmeros benefícios, assim como uma melhor integração de competências, tecnologias e materiais de apoio, além do desenvolvimento de

processos com participação mais ativa das equipes visando o alcance de objetivos em comum (ALMEIDA, 2005).

Por meio de uma gestão compartilhada, o planejamento e o desenvolvimento de atividades podem ser realizados por um conjunto de pessoas com igual autoridade, impulsionando a confiança nos processos decisórios (BÚRIGO *et al.*, 2016). Com a atuação dos gestores respaldada por participações colaborativas, criam-se redes de aprendizagem entre os participantes capazes de suportar conflitos e divergências (AQUINO, 2015). Essas redes servem, ainda, como espaço para o reconhecimento de limitações e potencialidades, assegurando o diálogo, a negociação, e a busca do entendimento coletivo (ALMEIDA, 2005).

Em uma pesquisa realizada com o fim de traçar um perfil das práticas colaborativas nas empresas, Min *et al.* (2005) apontam duas principais vertentes para a compreensão de colaboração: a primeira diz respeito à colaboração como um processo de negociação entre empresas, no qual membros de diferentes organizações trabalham com fim de tomarem decisões e resolverem problemas em conjunto, obtendo maiores benefícios do que se estivessem atuando de forma isolada; já a segunda, é retratada como uma ligação entre as partes, na qual os agentes envolvidos compartilham informações e recursos em prol de um objetivo mútuo, integrando atividades e criando interdependência funcional em busca de melhores resultados.

Em um estudo voltado à colaboração dentro da gestão de cadeias de suprimento, Gomes e Neto (2015, p. 565) apontam que esse processo: “[...] geralmente ocorre quando há a troca de informações e tecnologias entre duas ou mais empresas, as quais dividem a responsabilidade do planejamento, gestão, execução e acompanhamento do desempenho”. Partindo desse pressuposto, infere-se que a gestão colaborativa ocorre quando as partes interessadas trabalham para alcançar maior eficácia, planejando e executando operações de forma conjunta (VITORINO FILHO *et al.*, 2016).

Ao longo das últimas décadas, foi possível observar uma forte tendência voltada à arranjos organizacionais menos fragmentados ou hierarquizados nas empresas, rompendo com o paradigma fordista (BÚRIGO *et al.*, 2016). Com o aumento no número de estruturas mais informais na atualidade, o trabalho colaborativo adquire maior relevância, especialmente como uma ferramenta para sobreviver à crescente competição entre empresas e mercados (GOMES e NETO, 2015; CAMARINHA-MATOS *et al.*, 2009).

As práticas colaborativas são encaradas como sendo vitais para o desenvolvimento de capacidades nas empresas, assim como para obter melhor desempenho frente aos fenômenos de mercado (MIN *et al.*, 2005). Ao implementar ações colaborativas em seus processos, as organizações assumem sistemas mais abertos de produção, reduzindo as fronteiras de atuação e fortalecendo a confiança e a sinergia entre parceiros de negócio (RODRIGUES e SELLITO, 2007).

Com sistemas mais flexíveis, há maior circulação de conhecimento e experiências entre os componentes de uma rede, estimulando um processo de retroalimentação da própria rede e de seus integrantes. Essas dinâmicas dentro das organizações concedem um caráter pedagógico às práticas colaborativas, pois as pessoas precisam aprender umas com as outras para agir em conjunto (AQUINO, 2015, p. 5). Com isso em mente, a autora comenta:

“[...] Co-laborar é inventar, a cada momento, formas de “fazer com” o outro. No “fazer com” não há distâncias ou isenção, mas sobretudo a mobilização de dimensões afetivas e hápticas em um encontro que pressupõe reconhecimento e valorização mútua. A colaboração é fundamentalmente marcada pela reciprocidade ou mutualismo. Constituem, portanto, práticas dialógicas e não-hierárquicas, que não podem ser dissociadas de uma atitude crítica e política de reconhecimento das relações de produção, e da reinvenção destas em condições concretas de construção e circulação horizontais de conhecimentos.”

Por fim, essas práticas ainda são insipientes nas empresas, possuindo traços das organizações tradicionais, que focam na relação fornecedor-cliente ao invés de promover a devida integração entre parceiros de trabalho para melhorar a cadeia como um todo (MIN *et al.*, 2005; SIQUEIRA *et al.*, 2015). Os sistemas atuais de integração e colaboração ainda precisam de melhorias, e existem oportunidades de aprofundamento em seus estudos, em diversas áreas do conhecimento (RODRIGUES e SELLITO, 2007; SIQUEIRA *et al.*, 2015; GOMES e NETO, 2015).

2.2 Desverticalização da produção

A produção de forma integrada (ou produção verticalizada), onde uma organização se encarrega de todas as etapas de produção, do nível operacional até o nível mais estratégico, era uma característica inerente às grandes empresas até o início do século XXI (ALMEIDA e MOURA,

2005). Até então, as grandes indústrias se beneficiavam do trabalho em massa, seguindo o modelo Fordista de produção, cujo foco era produzir em grande escala através da mão de obra barata e da divisão de trabalho (COSTA, 2017). No geral, as tarefas eram tão simples e padronizadas que não exigiam especialização alguma, possibilitando a contratação de inúmeros trabalhadores sem qualificações, de imigrantes em situação difícil, e até de crianças (ROMERO, 2004).

Após a virada do século, houve uma crescente tendência direcionada à quebra desse paradigma, principalmente devido à fatores como as mudanças no hábito de consumo, e os avanços científicos e tecnológicos aplicados às diferentes áreas de atuação industrial. Em vista disso, houve um crescente desinteresse em produtos padronizados, assim como o desenvolvimento de nichos específicos para determinados produtos que satisfazem as necessidades específicas dos consumidores (ROMERO, 2004).

Considera-se um marco da redução da cadeia de atividades e de processos (ou desintegração vertical), em diferentes níveis organizacionais, o surgimento do modelo de produção enxuta. Esse modelo foi introduzido pelos japoneses na economia pós-guerra como uma das soluções aos problemas financeiros da indústria. Com algumas diferenças históricas e sociais com relação às empresas do ocidente, a *Toyota Motor Company*, por exemplo, se deparou com algumas barreiras ao tentar ingressar no mercado automobilístico de grande escala, assim como a limitação do mercado interno e a grande concorrência do mercado externo (AMATO NETO, 1995).

Com isso, o modelo de produção dessa e de outras grandes companhias passou a seguir uma filosofia mais coletivista e colaborativa, baseada na confiança múltipla entre fornecedores e em contratos a longo prazo (AMATO NETO, 1994). Esse tipo de relacionamento promovia uma crescente integração entre os produtores e seus respectivos projetos (ROMERO, 2004).

A *Toyota* construiu uma relação de maior proximidade junto a seus fornecedores, garantindo sua independência e estabilidade econômico-financeira. Isso permitiu com que a empresa focasse em uma única atividade fim, descentralizando os processos intrínsecos à cadeia de produção de automóveis, sem comprometer o controle e a qualidade dos produtos (AMATO NETO, 1995). Assim, foi apenas questão de tempo para que esse modelo de produção vira a ser notado no ocidente, influenciando novas tendências de mercado, voltadas à modelos de gestão horizontais e mais flexíveis (ROMERO, 2004).

Entre outras consequências, essas mudanças possibilitaram uma melhora na dinâmica de relacionamentos entre empresas e fornecedores, que passaram a ter mais opções no mercado e mais independência financeira e estratégica, focando em áreas mais especializadas de atuação. Esse movimento também trouxe uma maior variedade para o mercado, incentivando novos produtores e valorizando iniciativas de pequenas organizações (NAKANO, 2010).

Com essas transformações cada vez mais evidentes na indústria, as empresas começaram a praticar a segmentação de mercado, com foco em capacidades específicas, e externalizando parte de suas operações produtivas para fornecedores especializados (FLEURY, 2003; ALMEIDA e MOURA, 2005). Isso impulsionou a diminuição das escalas de produção e dos investimentos, dando maior abertura para que seus fornecedores pudessem explorar novos nichos do mercado e expandir seus negócios (NAKANO, 2010).

Paralelamente, com um mercado cada vez mais competitivo, os sistemas verticalizados traziam como consequência um aumento na complexidade e um menor controle sobre a produção. Portanto, como tentativa de solucionar essa fragmentação da cadeia, algumas empresas buscavam melhorar a coordenação de suas atividades por intermédio de um processo de cooperação e troca de informações (FLEURY, 2003). Além disso, vale destacar que os avanços da informática e do setor de telecomunicações possibilitaram com que esse processo de coordenação fosse cada vez mais eficiente.

No Brasil, essa transição ganhou maior força a partir da década de 1990, onde a partir de um contexto de crise econômica e de políticas voltadas à flexibilização do mercado, a estabilidade das empresas dominantes era ameaçada por conta de suas capacitações limitadas, principalmente em relação à gestão de custos (SOUZA e LEMOS, 2016). Com isso, visando a melhoria administrativa, as empresas passaram a racionalizar suas atividades, terceirizando as menos essenciais e dando maior atenção à tomada de decisões (COSTA, 2017). O processo de desverticalização nas indústrias brasileiras ainda se encontra em uma fase embrionária, carecendo de inovações e de maior integração entre empresas, funcionários e o Estado (AMATO NETO, 1995).

A terceirização, ou externalização das atividades, ocorreu primeiro nas áreas de serviços gerais ou de apoio, como limpeza e segurança, por exemplo; visto que não comprometiam as atividades principais das empresas, mesmo que a relação com esses fornecedores não fosse de muita confiabilidade (COSTA, 2017). Além disso, a instabilidade da mão de obra passou a ser

uma preocupação, pois acarretava em altos custos de investimento e não trazia segurança a longo prazo. Isso é visto como um problema presente até os dias de hoje no contexto industrial brasileiro.

Dentre os caminhos para a solução desse problema, Fleury (2003) destaca a importância da integração de processos e dos diversos participantes envolvidos na cadeia de produção e distribuição. Por meio da administração compartilhada, por exemplo, é possível interligar as unidades organizacionais e melhorar as relações internas e externas, solidificando a estrutura organizacional. Afinal, esse cuidado acaba gerando maior vantagem competitiva para que a empresa alcance seus objetivos (AMATO NETO, 1995).

Com o passar dos anos, essa prática expandiu-se para diversas áreas da produção, chegando até a indústria criativa e cultural. Pois, com o mercado mais aberto para pequenos fornecedores, o acesso à novos métodos de produção aumentaram consideravelmente, possibilitando a experimentação e a customização de produtos e serviços. No âmbito fonográfico, por exemplo, a maior parte das grandes gravadoras passaram a sublocar alguns de seus serviços, como a gravação e a distribuição de material, visando otimizar seus lucros (DE MARCHI, 2006).

Desse modo, observou-se uma crescente tendência à flexibilização das relações entre artistas e produtores, descentralizando a estrutura gerencial dessas organizações, e incentivando, cada vez mais, as atividades baseadas na gestão colaborativa. Cabe ressaltar, por fim, que o desenvolvimento tecnológico é o maior fator de influência no processo de desverticalização do setor fonográfico (NAKANO, 2010).

2.3 Produção de música independente

O conceito de música independente tem sua origem documentada nos Estados Unidos, a partir da primeira metade do século XX, onde pequenos empreendimentos do setor fonográfico utilizavam-se de meios de produção mais autônomos para contemplar movimentos e gêneros musicais pouco aproveitados pelas grandes gravadoras (GALLETA, 2014; HERSCHMANN, 2010). Nessa época, alguns desses movimentos estavam associados, também, às lutas políticas negras e à contracultura no país. Em paralelo, o termo independente também surgia no cenário musical do Reino Unido, caracterizado pelo movimento punk emergente na década de 1970, e

consolidado por pequenas empresas que viabilizavam a produção e distribuição desse tipo de música, independente de negócios com grandes gravadoras ou selos musicais.

No contexto brasileiro, o termo independente também ganha força a partir da década de 1970, para designar produções fonográficas com níveis diversos de autonomia, assim como ocorreu em grande parte do mundo (GALLETA, 2014; HERSCHMANN, 2010). No entanto, o termo se popularizou em torno de debates envolvendo o seu significado, que era atribuído, não só à forma de produção musical, mas também às características criativas supostamente comuns entre representantes desse meio. Como indicado no estudo de Galleta (2014, p. 69):

“[...] no Brasil, o eixo principal desta identidade tem apontado historicamente para produções mais voltadas a públicos segmentados e de nicho, que buscam na alternativa de produção independente condições mais favoráveis à afirmação de propostas musicais diferenciadas em relação aos conteúdos e linguagens privilegiadas mais comumente nos meios *mainstream*; tratam-se ainda, neste caso, de produções tendencialmente menos afeitas ao alcance de públicos mais massivos.”

Assim como as entidades envolvidas na produção musical – como é o exemplo de produtoras, gravadoras, selos, entre outros – músicos e bandas também passaram a operar mais livremente ao longo do tempo, como pequenas organizações, geridas por um único indivíduo ou grupo, geralmente sem grandes investimentos, e coordenando suas próprias atividades (DE MARCHI, 2006; GALLETA, 2014; HERSCHMANN, 2010). Tal fenômeno transcorreu por um conjunto de motivações, principalmente como efeito colateral do oligopólio construído por grandes empresas da indústria, conhecidas como *majors*, que ditavam o ritmo das produções, do lançamento de novos artistas e do mercado da música gravada (NAKANO, 2010).

Entre outros fatores responsáveis pelo crescimento do interesse sobre as atividades independentes na música, no âmbito nacional e internacional, estão: (1) a democratização do acesso à novas tecnologias; (2) a maior proximidade entre os artistas e o público, por meio de redes sociais, técnicas de *download*⁴ e plataformas de *streaming*⁵; (3) o desenvolvimento de redes de compartilhamento de conteúdo e dinâmicas produtivas entre os agentes envolvidos no

⁴ Termo derivado da língua inglesa, e utilizado no âmbito da informática, que faz referência à ação de copiar, descarregar, ou transferir arquivos contidos em um computador remoto para um computador específico.

⁵ Termo derivado da língua inglesa que faz referência à forma de distribuição e compartilhamento de conteúdo multimídia por meio de uma rede de internet.

mundo da música; e (4) o desenvolvimento de políticas culturais e processos econômicos identificados nos últimos anos (GALLETA, 2014).

Com o desenvolvimento da internet e da capacidade de transmissão de dados, ao longo dos anos 1990 e 2000, alguns processos de grande importância para o setor musical, como o de distribuição, também ganhou novos horizontes, principalmente a partir do momento em que a técnica de compactação de arquivos revolucionou o modo em que isso ocorreria (GALLETA, 2014).

A criação do formato de mídia *MPEG-1/2 Audio Layer* (MP3), por exemplo, possibilitou a portabilidade da matéria musical em grande volume, sem suporte físico (NAKANO, 2010). Dessa maneira, dispensavam-se objetos pesados ou que ocupassem muito espaço, proporcionando maior conveniência para as pessoas, pois trata-se de um formato de mídia que reduz em até 90% o tamanho em relação ao arquivo original, sem comprometer sua qualidade, cuja variação é imperceptível aos ouvidos humanos (GOMES, 2016). Essa mudança também deu início a um processo de queda na relevância de mídias antecessoras, como a do Disco Compacto (CD).

A partir de então, as produções musicais passaram a depender cada vez menos da fabricação de discos, podendo chegar ao consumidor final por meio da acessibilidade e conectividade à internet e aplicativos de reprodução de mídia. Isso ganhou mais destaque ainda após o lançamento de dispositivos eletrônicos reprodutores de MP3 e outros formatos de mídia, como o *iPod*, por exemplo, dispositivo da empresa americana *Apple* que se destacou no mercado por sua conveniência e portabilidade.

Com a disseminação de competências e conhecimentos técnicos de produção e distribuição da música ao longo do tempo, o mercado atraiu novos interessados, assim como fornecedores especializados, possibilitando a externalização de atividades e diminuindo os custos e os riscos inerentes ao processo (NAKANO, 2010); especialmente considerando que muitos desses processos passaram a ocorrer a partir de computadores pessoais em pequenos estúdios.

Por conseguinte, pequenos produtores e até os próprios artistas passaram a produzir música dentro de casa, com uma qualidade aceitável para o mercado. Com isso, começaram a surgir inúmeras gravadoras e estúdios independentes, com muitos desses profissionais vindos do quadro das *majors*, com a intenção de criar seu próprio negócio (DE MARCHI, 2006; VICENTE, 2006).

Com a facilidade de entrada no mercado da música, as gravadoras independentes enxergaram novas oportunidades, ao explorar novos conceitos de produção, gêneros emergentes, e nichos de mercado que eram ignorados pelas *majors*, dando maior visibilidade à novos estilos musicais e atraindo consumidores (NAKANO, 2010). Além disso, grande parte dos artistas sentiam-se pressionados pelas novas políticas de produtividade impostas pelas gravadoras, baseadas em parâmetros internacionais, o que causava divergências criativas e distanciamento entre as partes (DE MARCHI, 2006).

A cena independente acaba desempenhando um papel de prospecção de novos mercados, funcionando também como um campo de formação e teste de novos artistas. O que se torna atrativo para os grandes selos, produtoras e gravadoras, pois dessa forma conseguem analisar os riscos e oportunidades que uma parceria pode oferecer (DIAS TOSTA, 2000; VICENTE, 2006). Da mesma forma, agentes independentes tornaram-se capazes de revelarem bandas e artistas visando contratos posteriores com as *majors* (HERSCHMANN, 2010).

No Brasil, apesar de grandes produtoras e selos musicais ainda dominarem boa parte do cenário musical, foi possível observar uma maior participação de agentes independentes nos últimos anos. Esse fenômeno ocorreu principalmente a partir da segunda metade dos anos 1990, quando surgiram novas gravadoras no mercado, dando forma à uma retomada nos esforços de revitalização da produção nacional (DE MARCHI, 2006).

Diante disso, diversas empresas passaram a agir como mediadoras entre as *majors* e as entidades independentes, e até como prestadoras de serviço para os artistas, atuando de forma mais estratégica e pontual. Sua participação ocorrera em diversas etapas da produção, como na gravação e distribuição, sem depender dos interesses das grandes gravadoras, e de forma mais participativa. (DE MARCHI, 2006; NAKANO, 2010).

Por outro lado, considerando a complexidade e a quantidade de fatores que envolvem o exercício da atividade musical, é comum que os artistas, quando desvinculados de grandes agentes, se deparem com uma série de desafios para atingirem um certo nível assertividade. Nessa perspectiva, a necessidade de investir, operar e manter equipamentos, assim como a de gerir aspectos da própria carreira profissional, faz com que os artistas careçam da capacidade de autoadministração (VICENTE, 2006).

Ao atuar como empresários de si mesmos, os artistas independentes se envolvem com a articulação de contato junto à estúdios, produtoras, casas de shows, e agentes culturais (HRACS

e LESLIE, 2014). Adicionalmente, é importante que concentrem seus esforços em outras atividades, como na divulgação de seu trabalho, na elaboração de projetos, e em outras atividades técnicas e operacionais correspondentes à produção de conteúdo artístico-musical (GALLETA, 2014).

2.4 Metodologia multicritério de apoio à decisão

A tomada de decisões ocorre de forma constante em nossas vidas, em diversos aspectos e em diferentes situações, sendo essencial para a resolução dos mais simples até os mais complexos problemas. No contexto das organizações, sejam essas públicas ou privadas, o processo decisório se mostra muito relevante, pois pode influenciar diretamente no seu desempenho e longevidade (PACHECO JR. e GOMES, 2016).

De forma a resolver problemas de decisão complexos, recomenda-se a utilização de algum método confiável e dinâmico como apoio ao processo decisório. Para isso, os métodos tradicionais de resolução de problemas propostos pela área da Pesquisa Operacional (PO) mostram-se pouco eficientes, visto que eles buscam soluções com base no pensamento racional, deixando de lado a subjetividade. Nesse sentido, alguns estudiosos notaram a carência de metodologias que considerassem a multiplicidade de fatores e aspectos subjetivos presentes em situações decisórias mais complexas (ENSSLIN *et al.*, 2001).

A Pesquisa Operacional é uma área do conhecimento que se utiliza de métodos científicos para a resolução de problemas, a partir da construção de modelos de decisão (ROY, 1993). Apesar de sua abordagem tradicional ter sido bastante utilizada ao longo dos anos, alguns autores passaram a desenvolver metodologias inspiradas no construtivismo, defendendo a ideia de que o conhecimento é o resultado da interação entre o sujeito e o objeto, (LANDRY, 1995).

O Paradigma Construtivista tem como principal pressuposto o fato de reconhecer a subjetividade dos decisores (ROY e VANDERPOOTEN, 1996; ENSSLIN *et al.*, 2001). Assim, seguindo uma abordagem mais contemporânea da PO, a metodologia multicritério de apoio à decisão (MCDA - *Multicriteria Decision Aid*) surge como alternativa para avaliar situações complexas, a partir de um conjunto de indicadores qualitativos e quantitativos (SILVEIRA JR., 2018), o que possibilita sua aplicação em diferentes áreas do conhecimento.

Os métodos multicritérios de apoio à decisão possuem algumas características em comum, conforme resultado de alguns estudos pioneiros de autores como Roy, Keeney, Raiffa e Saaty (GOMES, 2007; SILVEIRA JR, 2018). São essas: critérios de resolução de problemas conflitantes entre si; falta de clareza quanto aos critérios e às alternativas e restrições apresentadas; os critérios e as alternativas podiam estar interligados, ou refletidos uns nos outros; a solução do problema dependia de um conjunto de pessoas, com pontos de vista diferentes; alguns critérios eram quantificáveis, enquanto outros não; e por fim, as escalas para determinados critérios dependiam de sua natureza e dos dados disponíveis.

De acordo com Ensslin *et al.* (2001), dentre alguns fatores que podem estar presentes no processo de análise envolvendo a MCDA, estão os aspectos qualitativos, como fatores ambientais, culturais e sociais; e os aspectos quantitativos, como variáveis físicas, financeiras, de produtos, processos, etc. Dessa maneira, ao final do processo decisório, são geradas recomendações que buscam atender aos distintos valores, interesses, e objetivos daqueles que estão envolvidos no processo.

Vale ressaltar que o propósito dessa metodologia não é propor uma solução ótima ao problema apresentado, como pretendem as abordagens mais tradicionalistas, senão indicar uma ou várias alternativas que podem ser escolhidas pelos decisores para satisfazer o problema. Essa metodologia serve também como ferramenta para analisar ou avaliar situações já existentes, frutos de decisões passadas, ou também para selecionar, organizar ou descrever as possíveis alternativas que serão utilizadas como base para a tomada de decisão (GOMES, 2007).

Conforme notabilizado por Quirino (2002) e Silveira Jr. (2018), a MCDA consiste fundamentalmente de três fases distintas e correlacionadas:

- **Estruturação do modelo** a ser utilizado, onde um grupo de pessoas envolvidas no contexto decisório estabelece uma linguagem como ponto de partida para as discussões a respeito do problema;
- **Avaliação das ações potenciais**, onde os julgamentos realizados pelos decisores serão medidos por meio de representações matemáticas;
- **Considerações finais** a respeito da avaliação, onde serão apresentadas sugestões de ações e estudos futuros, identificando possíveis melhorias e precauções com relação ao uso do modelo.

De acordo com Ensslin *et al.* (2001), é importante que os atores envolvidos no processo de tomada de decisão participem na definição dos critérios e na construção do modelo de avaliação, clarificando os aspectos mais fundamentais a serem considerados. Dessa forma, o modelo poderá transparecer um melhor entendimento da situação e do contexto envolvendo o problema, além de favorecer o desenvolvimento de conhecimento por parte dos próprios decisores (QUIRINO, 2002).

Segundo Silveira Jr. (2018), com o passar do tempo, o cenário que envolve um problema pode evoluir e sofrer alterações, dando abertura para o surgimento de melhores soluções. Portanto, a resolução de um problema com o emprego da MCDA deve-se aplicar àquele problema em específico em um determinado período do tempo.

A MCDA pode ser adotada para analisar ou avaliar situações decorrentes de múltiplas áreas do conhecimento. Como exemplos atuais de aplicação desta metodologia, podemos citar: (1) o estudo de Leite (2010) para avaliar o estágio da governança do Comitê Técnico de Saneamento Ambiental (CTSA) no processo de elaboração e monitoramento de políticas públicas da União; (2) o estudo de Reichert *et al.* (2013) para avaliar sistemas de produção de batata orgânica no Rio Grande do Sul; (3) as pesquisas de Silveira Jr. *et al.* (2016; 2017) para avaliar as condições de operação e a satisfação dos usuários do transporte de carga por cabotagem no Brasil; (4) a avaliação de alternativas potenciais de compra de centro de usinagem existentes no mercado, de Azevedo (2001); entre outros.

Percebe-se que existe uma vasta gama de possibilidades para aplicação da MCDA, o que a torna uma metodologia capaz abranger estudos em diversas áreas do conhecimento. Com isso, levando em conta a complexidade e subjetividade que caracterizam o objeto de estudo desta pesquisa, optou-se por explorar o assunto por meio da concepção de um modelo de avaliação multicritério, a fim de procurar potenciais soluções para as deficiências identificadas na gestão colaborativa de grupos musicais (LEITE, 2010; REICHERT *et al.*, 2013).

3 METODOLOGIA

Este tópico retrata as técnicas e os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. Abordar-se-á sobre a classificação da pesquisa, a caracterização do objeto de estudo e dos participantes da pesquisa, e os procedimentos de coleta e de análise de dados.

3.1 Classificação da pesquisa

De acordo com Gil (2008), pode-se definir pesquisa como sendo um processo formal e sistêmico do desenvolvimento do método científico. De forma mais específica, “a pesquisa visa essencialmente a produção de novo conhecimento e tem a finalidade de buscar respostas a problemas e indagações teóricas e práticas” (ZANELLA, 2009 p. 63). A natureza da presente pesquisa identifica-se como aplicada, pois tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização, e consequências práticas do conhecimento (GIL, 2008).

O estudo iniciou-se com um levantamento bibliográfico, visando consolidar a base teórica da pesquisa. Esse método permite com que o investigador tenha a cobertura de uma ampla gama de fenômenos relacionados ao tema de interesse. De forma a reduzir a possibilidade de erros na aquisição de informações, convém utilizar-se de fontes diversas, assim como analisar em profundidade os dados obtidos (GIL, 2008). Neste trabalho foram utilizadas tanto fontes primárias, por meio de questionários direcionados à grupos musicais, quanto secundárias, como artigos, livros, entre outros trabalhos acadêmicos.

A pesquisa em questão possui um caráter empírico e descritivo, pois nela procurou-se observar, descrever e analisar dados de uma determinada população, sem interferência do pesquisador, com o fim de interpretá-los posteriormente (PRODANOV e FREITAS, 2013). Uma das principais características das pesquisas descritivas é a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados, como questionários, entrevistas, etc. (GIL, 2008; PRODANOV e FREITAS, 2013).

Quanto à abordagem, Prodanov e Freitas (2013) descreve que a pesquisa qualitativa considera que o vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, é indissociável, portanto, suas relações não podem ser traduzidas em números. Nessa abordagem, não é necessário o uso de técnicas estatísticas, e tem-se o ambiente natural como principal fonte de dados do

pesquisador. Já na abordagem quantitativa, procura-se traduzir dados e informações em números com a finalidade de medir relações entre as variáveis, garantindo a precisão dos resultados e evitando contradições.

Sobre esse alicerce, o presente estudo configura-se como misto, ou seja, como qualitativo e quantitativo. Isso se deve ao fato de que, em primeiro momento, utilizou-se de uma base teórica, de observações e de discussões em grupo para determinar os aspectos mais importantes a serem considerados na avaliação; subsequentemente, por meio de um questionário, ocorreu a coleta e ordenação dos dados, para então, com o uso de técnicas matemáticas apoiadas sobre um modelo de avaliação, interpretar os resultados obtidos.

Com relação aos procedimentos técnicos para a obtenção e tratamento dos dados, a pesquisa classifica-se como uma pesquisa de campo, pois o objeto de estudo foi abordado e analisado em seu próprio ambiente. De acordo com Severino (2007), nesse tipo de pesquisa, a coleta de dados se dá nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, e sem a intervenção por parte do pesquisador.

O recorte temporal do estudo classifica-se como transversal, pois os dados foram coletados em um certo período no tempo, mediante uma amostra selecionada para descrever as características de uma população em um momento específico (RICHARDSON, 2012).

A seguir, de forma a sintetizar o exposto acima, apresenta-se na Figura 1 as principais características da pesquisa:

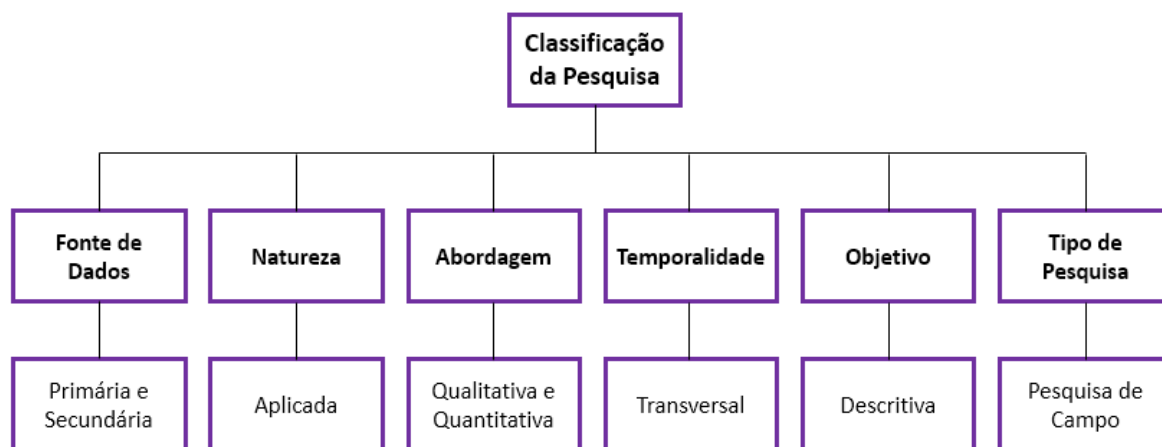


Figura 1 – Classificação da Pesquisa

Fonte: Autor

Por último, Silva (2015) ressalta a importância de haver um planejamento para o desenvolvimento de qualquer pesquisa, desde sua preparação, constituindo uma equipe de trabalho e elaborando um projeto de pesquisa, até a sua execução, com a coleta de dados, análise e interpretação dos dados obtidos.

3.2 Caracterização do objeto de estudo

O objeto de estudo caracteriza-se como sendo grupos (ou bandas) musicais independentes. Esses grupos têm em comum, principalmente, o fato de atuarem de forma colaborativa, distribuindo tarefas e coordenando diversas atividades de forma simultânea, sem depender de grandes investimentos ou parcerias para impulsionarem o seu trabalho.

Apesar de ser praticamente impossível apontar um número exato de grupos musicais independentes ativos, principalmente por conta da alta volatilidade que os caracterizam, estima-se que existam mais de quatrocentos grupos na atualidade, apenas na região de Brasília. Sendo que, a maioria deles, não mantem uma agenda de shows constante e não conseguem veiculação suficiente para aparecer no cenário popular, ficando restritos à públicos e à circuitos alternativos ou de baixo alcance comercial.

Vale ressaltar ainda que, por se tratar de uma atividade pouco regulamentada e que oferece baixo retorno financeiro, a maioria dos membros de grupos independentes operam de maneira informal, possuindo outras ocupações como fonte de renda extra (ou até principal). Por conta disso e de outros fatores, como as dificuldades de distribuição e divulgação de conteúdo, o número de representantes da cena independente que consegue sobreviver por conta própria é muito baixo.

3.3 Participantes da pesquisa

Para a realização da pesquisa de campo, foram considerados grupos compostos por ao menos três membros, musicalmente ativos, que tocam músicas de autoria própria, independente de estilo ou de gênero musical.

Participaram da pesquisa de campo, respondendo a um questionário específico, representantes de quarenta e dois grupos musicais do cenário brasiliense, correspondente a cerca de 10% do total de grupos existentes na cidade.

3.4 Procedimentos de coleta e análise dos dados

O instrumento utilizado para coletar os dados na pesquisa de campo foi um questionário estruturado (vide o questionário no Apêndice), elaborado na plataforma Google Forms, de acordo com os critérios definidos no modelo de avaliação, o qual será detalhado no item 4.

O questionário foi respondido por representantes de diversos grupos musicais de Brasília, entre os meses de setembro e novembro de 2019, por meio de um link de acesso pela internet. Após a coleta, os dados foram tratados pelo software Hiview3.

4 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO

O instrumento de pesquisa utilizado para avaliar a gestão colaborativa de grupos musicais consiste em um modelo multicritério de avaliação, o qual seguiu as premissas e os procedimentos propostos por Ensslin *et al.* (2001), com algumas adaptações para a sua aplicação no mundo real, conforme Silveira Jr. (2018). Sua estrutura é constituída pelas seguintes etapas:

- Definição do rótulo do problema;
- Identificação dos atores envolvidos no processo de avaliação;
- Identificação dos elementos de avaliação;
- Construção dos descritores;
- Construção das funções de valor;
- Determinação das taxas de substituição;
- Construção da árvore de valor;

Na sequência, discorrer-se-á sobre cada uma das etapas citadas.

4.1 Definição do rótulo

Um rótulo é simplesmente a nomeação que descreve o problema que o facilitador irá apoiar a resolução. De acordo com Ensslin *et al.* (2001, p. 79), “[...] a função do rótulo é delimitar o contexto decisório, de tal forma a manter o foco nos aspectos mais relevantes envolvidos com a resolução do problema do decisor”. Para o estudo realizado, definiu-se o seguinte rótulo: **Avaliação da gestão colaborativa de grupos musicais independentes de Brasília.**

4.2 Identificação dos atores

Para designar os atores envolvidos no processo decisório ou de avaliação, de forma direta ou indireta, Ensslin *et al.* (2001) classifica-os em intervenientes e agidos. Os intervenientes são aqueles que participam diretamente do processo de construção do modelo, já os agidos são aqueles afetados diretamente pelas avaliações do objeto de estudo, possuindo um papel mais passivo no processo.

Os intervenientes são ainda distinguidos em dois tipos de atores: (1) decisores – que detêm efetivamente o poder de decisão, assumindo as maiores responsabilidades por ocasião da construção do modelo; e (2) facilitadores – que fornecem as ferramentas para a construção do modelo e que conduzem o processo.

Neste estudo, foram considerados os seguintes atores:

- **Agidos** – integrantes de grupos musicais independentes de Brasília que participaram da pesquisa de campo;
- **Decisores** – especialistas em produção musical e integrantes de grupos musicais independentes em atividade, mais especificamente dois produtores musicais e seis músicos;
- **Facilitador** – o autor do presente estudo.

4.3 Identificação dos elementos de avaliação

Os elementos de avaliação (critérios) injetados no modelo constituem o núcleo do processo de avaliação. Ensslin *et al.* (2001) propõem alguns passos para a identificação desses elementos: (1) identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPA); (2) construção de Mapas Cognitivos; e (3) identificação dos critérios de avaliação.

No presente estudo, passou-se direto para a etapa de identificação dos critérios de avaliação (Pontos de Vista Fundamentais – PVFs) e seus desdobramentos, que foram estabelecidos com base nos conhecimentos e experiências dos decisores.

Primeiramente, foram definidos cinco eixos básicos para avaliação, constituindo-se cada eixo em um PVF. Na sequência, em função da complexidade dos PVFs, estes foram desmembrados em Pontos de Vista Elementares (PVEs). Um dos PVEs, também em função da sua complexidade, foi desmembrado em Pontos de Vista Subelementares (PVSs).

Apresenta-se, a seguir, a estrutura do modelo de avaliação com os diversos PVFs, PVEs e PVSs:

PVF 1 – Gestão da produção:

PVE 1.1 – Criação;

PVE 1.2 – Gravação;

PVE 1.3 – Produção de Shows.

PVF 2 – Gestão organizacional:

PVE 2.1 – Gestão financeira;

PVE 2.2 – Gestão de recursos;

PVS 2.2.1 – Gestão de recursos materiais;

PVS 2.2.2 – Gestão de recursos humanos;

PVE 2.3 – Planejamento.

PVF 3 – Divulgação:

PVE 3.1 – Divulgação em mídias tradicionais;

PVE 3.2 – Divulgação em mídias digitais;

PVE 3.3 – Divulgação interpessoal.

PVF 4 – Comunicação:

PVE 4.1 – Comunicação interna;

PVE 4.2 – Comunicação externa;

PVE 4.3 – Networking.

PVF 5 – Gestão de Vendas:

PVE 5.1 – Venda de shows;

PVE 5.2 – Venda de conteúdo digital;

PVE 5.3 – Venda de conteúdo material.

Na sequência, serão caracterizados os termos relativos aos critérios e subcritérios:

Quadro 1 – Definição dos termos utilizados no modelo

Termos	Descrição
Gestão da produção	Ações e procedimentos realizados para alcançar os objetivos do grupo, sejam eles em forma de produto ou de serviço.
Criação	Processo que envolve procedimentos como a concepção de uma ideia, a composição de letras e arranjos, assim como eventuais experimentações e modificações que venham a ocorrer nas músicas.
Gravação	O processo de gravação, constitui-se das seguintes etapas: (1) pré-produção, onde realiza-se o planejamento, a escolha de repertório, ensaios, e decisões prévias à gravação; (2) gravação, ou captação dos diferentes sons que serão utilizados; (3) edição, onde é feita a montagem digital da música, assim como eventuais adaptações; (4) mixagem, onde atenta-se ao equilíbrio de volumes, distribuição do som no campo estéreo, entre outros pontos; e (5)

Termos	Descrição
	masterização, ou preparação das matrizes que servirão como produto final.
Produção de Shows	Ações e procedimentos realizados com foco na preparação e execução de shows (ou apresentações) para o público.
Gestão organizacional	Ações e procedimentos realizados com o fim de administrar o negócio como um todo, objetivando o alcance das metas do grupo e a obtenção de resultados positivos.
Gestão financeira	Ações e procedimentos realizados com o objetivo de analisar e controlar investimentos, despesas, receitas, entre outros.
Gestão de recursos	Administração dos recursos disponíveis, sejam eles materiais, financeiros, humanos, entre outros.
Gestão de recursos materiais	Administração e controle de equipamentos, espaços utilizados, etc.
Gestão de recursos humanos	Processos que envolvem a manutenção da motivação e produtividade dos membros, o alinhamento dos indivíduos com relação aos objetivos do grupo, o desenvolvimento de competências e habilidades das pessoas, entre outros fatores.
Planejamento	Definição de estratégias e planos de ações do grupo, de forma a otimizar o alcance dos objetivos.
Divulgação	Ações e procedimentos realizados com o fim de difundir, promover, ou colocar ao alcance do público um produto ou serviço oferecido.
Divulgação em mídias tradicionais	Divulgação feita por meio de veículos da mídia tradicional, como TV, rádio, jornais, revistas, entre outros.
Divulgação em mídias digitais	Divulgação feita por meio de redes ou mídias sociais, plataformas de compartilhamento, de reprodução, entre outros.
Divulgação interpessoal	Divulgação feita de forma pessoal (conhecida também como boca a boca). Incluindo canais de comunicação direta, como e-mails, mensagens, etc.
Comunicação	Interação e compartilhamento de informações ou conhecimentos, seja no âmbito interno ou externo ao grupo.
Comunicação interna	Ações e procedimentos que envolvem a interação e a troca de informações e conhecimentos entre os membros do grupo.
Comunicação externa	Ações e procedimentos que envolvem a interação entre os membros do grupo e o público externo (seguidores, jornalistas, público em geral).
Networking	Troca de informações e conhecimentos com a rede de contatos do grupo, que pode incluir parcerias, fornecedores, concorrentes, entre outros.

Termos	Descrição
Gestão de vendas	Conjunto de ações e procedimentos realizados com o fim de comercializar os produtos ou serviços oferecidos pelo grupo.
Venda de shows	Comercialização de shows (ou apresentações) do grupo.
Venda de conteúdo digital	Comercialização de conteúdo digital, como músicas, vídeos, artes, entre outros.
Venda de conteúdo material	Comercialização de conteúdo físico ou material, como discos, camisetas, souvenirs, entre outros.

Fonte: Autor

4.4 Descritores

Os critérios de avaliação são moldados por duas ferramentas: os descritores e as funções de valor. De acordo com Ensslin *et al.* (2001, p. 145), “os descritores fornecem um melhor entendimento daquilo que representa a preocupação do decisor ao mensurar uma dimensão do contexto decisório. Já a função de valor proverá as informações relativas às diferenças de atratividade entre os níveis do descritor”.

Os descritores correspondem a um conjunto de níveis de impacto (NI), ordenados de acordo com o sistema de valores dos decisores, que representam o desempenho das ações potenciais (objetos da avaliação). No presente estudo, foram estabelecidos cinco níveis de impacto, ordenados com base na escala Likert de mensuração, indicados a seguir:

Quadro 2 – Descritores dos critérios de avaliação

Nível de Impacto	Descritor
N5	Excelente
N4	Muito bom
N3	Bom
N2	Regular
N1	Ruim

Fonte: Autor

4.5 Funções de valor

Segundo Ensslin *et al.* (2001), as funções de valor são ferramentas utilizadas para quantificar a performance das ações potenciais fundamentadas pelos decisores, com o objetivo de avaliá-las e melhorar o entendimento a respeito da problemática tratada. Além disso, com base nas funções de valor pode-se representar o grau de atratividade dos níveis de impacto presentes nos PVFs (QUIRINO, 2002).

Para construir as funções de valor foi utilizado o método de Julgamento Semântico, considerado por Quirino (2002) como o mais adequado para auxiliar os decisores na articulação de suas preferências durante o processo de avaliação. A construção da matriz semântica ocorre partir de uma comparação das diferenças de atratividade entre as ações potenciais (BEINAT, 1995), onde os decisores expressam a intensidade da preferência de uma ação sobre a outra (QUIRINO, 2002).

Para o cálculo das funções de valor foi utilizado o método *Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique* (Macbeth), desenvolvido por Bana e Costa e Vanisck (1995). Esse método se utiliza de programação linear para determinar o valor numérico que melhor representa o julgamento dos decisores (WAGNER, 1986).

Com base nos níveis de atratividade determinados pelos decisores, construiu-se a matriz semântica, na qual deve-se considerar a_{ij} um elemento qualquer, onde “i” representa a linha em que o elemento se posiciona na matriz e “j” representa a coluna em que o elemento se posiciona.

A seguir, para fins de exemplificação, apresenta-se a Figura 2, contendo a matriz semântica relativa à construção da função de valor do PVE 2.1, que diz respeito à comunicação interna avaliada dentro dos grupos musicais.

4.6 Determinação das taxas de substituição

As taxas de substituição são ferramentas por meio das quais se expressam as preferências dos decisores, assim como a perda de performance que uma ação potencial deve sofrer para compensar um ganho em outra (ROY, 1996). As taxas de substituição também podem ser caracterizadas como pesos (ENSSLIN *et al.*, 2001).

	N1	N2	N3	N4	N5	Current scale	
N1	no	weak	weak-mod	moderate	v. strong	100	extreme
N2		no	weak	weak-mod	mod-strg	67	v. strong
N3			no	very weak	weak	33	strong
N4				no	very weak	22	moderate
N5					no	0	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

Figura 2 – Matriz semântica do PVE 2.1 – Comunicação interna

Fonte: Autor

No presente trabalho, as taxas de substituição foram determinadas a partir da ordenação dos PVFs, PVEs e PVSs de acordo com os sistemas de valor e a ordem de preferência dos decisores, conforme sugestão de Quirino (2002). As taxas podem ser representadas em percentuais, junto à árvore de valor, conforme Figura 3.

4.7 Construção da árvore de valor

Com a estrutura do modelo de avaliação definida, construiu-se a correspondente árvore de valor, a qual contempla os critérios, subcritérios e as respectivas taxas de substituição.

De acordo com Ensslin *et al.* (2001), a árvore de valor representa os pontos de vista por meio de uma estrutura arborescente, a qual provê maior praticidade e compreensão com relação aos critérios utilizados na avaliação. Na estrutura, os pontos de vista estão ligados uns aos outros, de forma hierárquica, como indicado abaixo:

- Um objetivo global estratégico;
- Cinco PVFs;
- Quinze PVEs;
- Dois PVSs; e
- As taxas de substituição (pesos) de cada item.

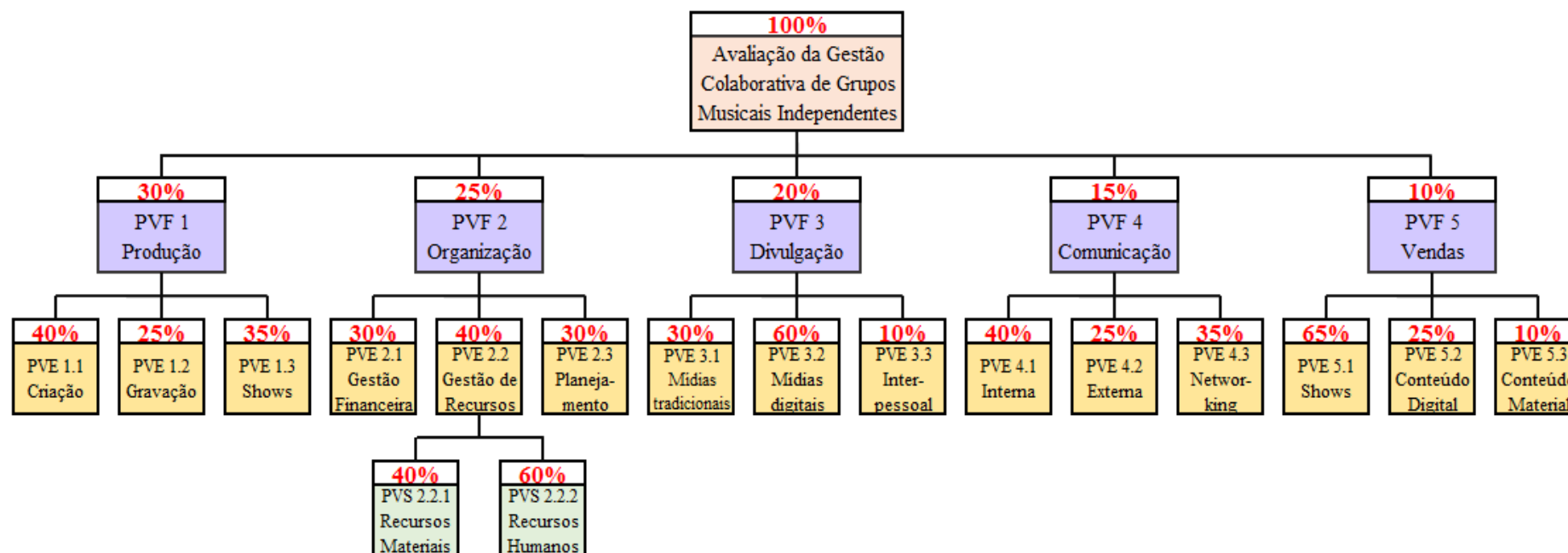


Figura 3 – Árvore de valor

Fonte: Autor

4.8 Procedimentos para o cálculo das avaliações

Conforme indicado anteriormente, a coleta de dados se deu por meio da aplicação de um questionário à representantes de grupos musicais independentes de Brasília. Após a coleta, realizou-se a tabulação e o lançamento dos dados no software Hiview3, que definiu as respectivas pontuações dos critérios de avaliação, com base no modelo estabelecido.

Para a transformação dos dados qualitativos, obtidos na pesquisa de campo, em dados quantitativos, utiliza-se a fórmula abaixo, assim como proposto por Ensslin *et al.* (2001):

$$A(PVF) = \sum_{j=1}^n \left[\sum_{i=1}^m p_i \cdot (FViRj) \right] \cdot 1/n$$

Onde:

- A(PVF) = avaliação do PVF;
- p_i = taxa de substituição (peso) do PVE i ;
- (FViEj) = função de valor dos respondentes j impactados no PVE i ;
- m = número de subcritérios (3);
- n = número de respondentes (42).

A equação está, ainda, submetida às seguintes restrições:

- O somatório das taxas de substituição deve ser igual a 1 ($p_1 + p_2 + p_3 = 1 \rightarrow 100\%$);
- O valor das taxas de substituição deve ser maior do que zero e menor do que 1 ($0 < p_i < 1$, para $i = 1, 2$, e 3);

Com a avaliação dos PVFs definida, calcula-se a avaliação global, por meio de uma fórmula de agregação aditiva, conforme equação abaixo, apresentada por Ensslin *et al.*, (2001):

$$AG = \sum_{j=1}^n \left[\sum_{i=1}^m x_i \cdot y_i(FVRj) \right] \cdot 1/n$$

Onde:

- AG = avaliação global;
- $y_i(Ej)$ = pontuação parcial do grupo j nos critérios 1, 2, 3, 4 e 5;
- x_i = taxa de substituição dos critérios 1, 2, 3, 4 e 5;

- n = número de respondentes (42);
- k = número de critérios (5).

Tal equação está submetida às seguintes restrições:

- o somatório das taxas de substituição dos PVFs deve ser igual a 1 ($y_1 + y_2 + y_3 + y_4 + y_5 = 1 \rightarrow 100\%$);
- O valor das taxas de substituição deve ser maior do que zero e menor do que 1 ($0 < y_i < 1$, para $i = 1, 2, 3, 4$ e 5);

Com o fim de calcular as avaliações dos PVFs e a avaliação global da pesquisa, as fórmulas introduzidas acima são suficientes para atingir esse objetivo.

4.9 Análise de sensibilidade

É importante investigar até que ponto o modelo multicritério é robusto o suficiente e transmite credibilidade com relação aos resultados obtidos (QUIRINO, 2002; SILVEIRA JR, 2018). Para isso, sugere-se a realização de uma análise de sensibilidade, a qual somente será possível após o tratamento dos dados.

Ensslin *et al.* (2001) propõem que a análise seja realizada com base na variação das taxas de substituição, provocando pequenas alterações em seus parâmetros, de forma a verificar o impacto que ocorre na avaliação das ações potenciais. Para que o modelo seja considerado robusto, essas alterações não podem afetar significativamente o resultado final da avaliação.

Considerando que as taxas de substituição dos critérios (pesos) devem ser iguais a 1, a alteração efetuada no parâmetro de cada critério provoca mudanças no parâmetro dos demais. Com isso, para calcular as novas taxas de substituição no modelo, contando com as mudanças de parâmetros, Ensslin *et al.* (2001) sugerem a utilização da fórmula a seguir:

$$P_{n'} = \frac{pn.(1-pi')}{(1-pi)}$$

Onde:

p_i = taxa de substituição (peso) original do critério i ;

$p_{i'}$ = taxa de substituição (peso) modificada do critério i ;

p_n = taxa de substituição (peso) original do critério n ;

p_n' = taxa de substituição (peso) modificada do critério n .

Para a efetivação da análise de sensibilidade do modelo, a variação das taxas de substituição dos critérios sugerida é de 10% para mais e para menos. Consequentemente, se não for constatada a ocorrência de uma variação significativa na avaliação global após a aplicação das variações nos pesos dos critérios, o modelo pode ser considerado robusto (ou confiável).

5 ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos na pesquisa de campo sobre o estado da arte da gestão colaborativa de grupos musicais independentes de Brasília, junto a representantes de parte desses grupos, foram tratados pelo software Hiview3 com base no modelo de avaliação desenvolvido, e serão apresentados e analisados por ponto de vista fundamental. Na sequência, apresentar-se-á a avaliação global, correspondente à consolidação das avaliações dos PVFs.

5.1 Análise do PVF 1 – Gestão da produção

A participação do PVF 1 no contexto global foi de 30%, conforme peso determinado pelos decisores. Os PVEs que o compõem são: 1.1 – Criação, com peso de 40%; 1.2 – Gravação, com peso de 25%; e 1.3 – Shows, com peso de 35%.

A pontuação atingida pelo PVF 1, em uma escala de 0 até 10, foi de **5,58**, correspondente à média ponderada dos PVEs. Essa nota representa uma avaliação pouco satisfatória, em virtude de se aproximar da nota mínima aceitável, que seria uma nota cinco, indicando que existem melhorias a serem implementadas com relação à gestão colaborativa da produção nos grupos musicais.

Na Figura 4, apresentam-se as pontuações dos PVEs inferidas a partir das avaliações dos respondentes após o tratamento dos dados pelo *software* Hiview3. Os dados da referida figura estão dispostos da seguinte forma: a primeira coluna apresenta a discriminação dos PVEs, na segunda coluna constam os pesos de cada PVE, nas quarenta e duas colunas seguintes estão dispostas as notas resultantes da avaliação de cada respondente para os PVEs, enquanto na última linha, constam as consolidações das avaliações de cada respondente da pesquisa para o PVF 1.

A Figura 5 apresenta a contribuição de cada PVE, por participante, no cômputo das avaliações individuais do PVF 1.

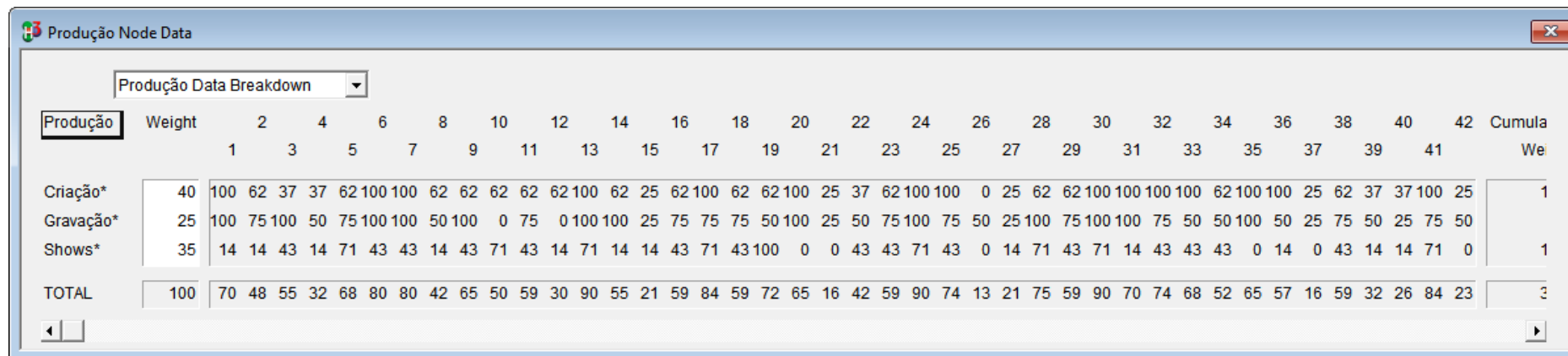


Figura 4 – Participação dos PVEs no PVF 1

Fonte: Hiview3

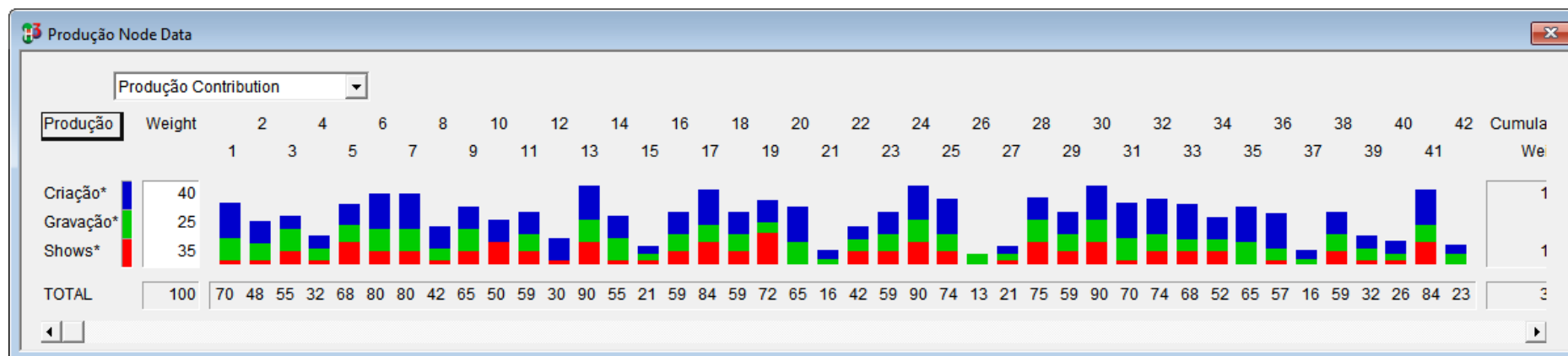


Figura 5 – Contribuição de cada PVE na avaliação do PVF 1

Fonte: Hiview3

Com relação ao PVE 1.1, a pontuação obtida foi de **6,67**, indicando que a criação nos grupos musicais independentes é avaliada positivamente, apesar de haver espaço para melhorias. O processo de criação é desenvolvido conforme a experiência e a interação entre os participantes dos grupos musicais, o que o torna um elemento de difícil avaliação, cuja satisfação depende do relacionamento e do entrosamento existente entre os seus integrantes, além da habilidade de composição e da afinidade de cada indivíduo em relação às características das músicas criadas – a qual pode ser altamente subjetiva.

Quanto ao PVE 1.2, a pontuação obtida foi de **6,73**, a mais alta entre os PVEs do PVF 1. Essa pontuação indica que a gravação não é totalmente satisfatória e que existe margem para implementação de melhorias. Isto se deve ao fato de que, conforme Gohn (2008), o processo de gravação musical é uma das atividades de maior complexidade na produção musical, pois exige conhecimentos técnicos e práticos para o uso de equipamentos, *softwares*, e manipulação dos arquivos gerados após a captação de som.

Outro ponto que justifica a nota obtida pelo PVE 1.2 está relacionado ao fato de o processo de gravação ser uma atividade frequentemente terceirizada, ou feita em parceria com profissionais do ramo; pois, caso contrário, os músicos precisariam dedicar boa parte de seu tempo e de seus esforços para realizarem um trabalho de boa qualidade. Por essa razão, conforme a ótica de Hracs (2012) e Vogel (2011), é costume as bandas realizarem gravações de demonstração de suas músicas (conhecidas como *demos*), que servem como rascunho ou ideia prévia da gravação pretendida. Por meio das *demos*, os artistas também conseguem atrair potenciais parceiros, como produtores ou gravadoras que venham a se interessar pelo material.

Por fim, o PVE 1.3 atingiu a pontuação de **3,53**, a mais baixa entre os PVEs que compõem o PVF 1, evidenciando que as ações envolvendo a gestão e a produção de shows são avaliadas de forma negativa, o que aponta uma deficiência relacionada a esse ponto. Uma agenda pouco movimentada e a pouca experiência de palco, bem como a baixa exposição comercial dos grupos musicais, também podem ser alguns dos fatores que explicam a insatisfação dos participantes da pesquisa com relação ao PVE avaliado.

Este PVE é mais um item de difícil avaliação, pois para atingir um nível satisfatório de avaliação, consideram-se diversos fatores técnicos, ambientais e artísticos, tais como: preparação de shows – que inclui ensaios, escolha de repertório, escolha de figurino, etc.; performance, que diz respeito ao desempenho e à qualidade de execução artística e musical;

assim como aspectos relacionados ao som, iluminação, cenografia, e ao ambiente, que na maioria das vezes não dependem dos grupos em si, mas das casas de show, de produtores, e demais agentes.

O Quadro 3 apresenta a avaliação do PVF 1, computada a partir da média ponderada das notas imputadas aos seus PVEs.

Quadro 3 – Avaliação do PVF 1

PVEs	Pesos	Pontuação dos PVEs	Avaliação do PVF 1
Criação	40%	6,67	5,58
Gravação	25%	6,73	
Shows	35%	3,53	

Fonte: Autor

A baixa pontuação do PVF 1 relaciona-se também com a necessidade que os artistas têm de lidar com uma série de atividades que fazem parte da produção musical. Além de se preocuparem com a criação de músicas, os mesmos precisam se familiarizar com os detalhes das atividades do processo de produção. Desse modo, assim como discutido por Nakano (2010), ao se depararem com as dificuldades relacionadas a esses processos, os artistas procuram a ajuda de parceiros pontuais, usualmente autônomos, que sejam capazes de oferecer um bom serviço. Esse relacionamento, por muitas vezes, é baseado em reconhecimento e confiança mútua.

5.2 Análise do PVF 2 – Gestão organizacional

Com relação ao contexto global da avaliação, o PVF 2 teve uma participação de 25% do total. Constituindo-se dos PVEs: 2.1 – Gestão financeira, com peso de 30%; 2.2 – Gestão de recursos, com peso de 40%; e 2.3 – Planejamento, com peso de 30%. Após a avaliação, este PVF obteve uma pontuação de **3,97**, expondo a fragilidade destes PVEs na gestão colaborativa dos grupos musicais independentes.

Os PVEs estabelecidos neste item representam algumas práticas da gestão organizacional consideradas como fundamentais em grupos musicais independentes, assim como na maioria das empresas, pois refletem o cuidado que se tem com o planejamento das ações e com os

recursos disponíveis ao grupo. A avaliação negativa deste PVF pode ser um indício de que boa parte desses grupos não estão com seus objetivos devidamente alinhados, ou de que há uma falta de comprometimento com relação à organização.

O PVE 2.1 obteve uma nota de **3,42**, que pode ser interpretada como sendo ruim. Tal avaliação pode ser justificada pelo fato de o mercado da música independente ser pouco rentável, fazendo com que os artistas não consigam recuperar grande parte dos custos da exploração da atividade musical. Segundo estudo de Nakano (2010), isso se deve, em parte, à impossibilidade de garantir o sucesso de um artista, fazendo com que estes tenham que correr riscos e aceitar as incertezas do mercado.

Com relação ao PVE 2.2, a avaliação obtida foi de **4,78**, o que reflete uma insatisfação relacionada à gestão de recursos praticada pelos grupos musicais. Vale ressaltar que esse PVE, em função da sua complexidade, foi desmembrado em dois PVSs (Pontos de Vista Subelementares): o PVS 2.2.1 refere-se à gestão de recursos materiais (correspondente a 40% do PVE), enquanto que o PVS 2.2.2 diz respeito à gestão de recursos humanos (correspondente a 60% do PVE).

A pontuação do PVE 2.2, apesar de baixa, é a maior dentre os itens do PVF 2. No que se refere aos recursos materiais, a avaliação negativa pode ser explicada, em partes, pelo alto custo que envolve a compra e manutenção de equipamentos musicais. Por consequência, muitas bandas independentes possuem poucos recursos disponíveis, utilizando-se do apoio de parceiros, principalmente nas ocasiões de gravação e apresentações ao vivo.

Por outro lado, no tocante aos recursos humanos, com a avaliação obtida entende-se que podem existir algumas diferenças entre as necessidades e os interesses dos indivíduos com relação ao grupo musical do qual fazem parte. Um baixo aproveitamento dos talentos individuais, de forma com que as ações do grupo acarretem em poucos resultados positivos, pode ser outra explicação para a nota do PVE 2.2. Conforme Búrigo *et al.* (2016), através de uma estrutura organizacional que promove ações em conjunto, procurando coordenar diferentes pontos de vista, será possível favorecer o interesse coletivo.

Finalmente, o PVE 2.3 obteve a pontuação de **3,45**, representando o descontentamento dos respondentes para com o Planejamento em seus respectivos grupos. O resultado desta avaliação aponta para uma insatisfação com respeito aos planos de ação de seus grupos e das diretrizes que moldam suas decisões.

O Quadro 4 exibe a avaliação do PVF 2, obtidas a partir da média ponderada das avaliações dos PVEs.

Quadro 4 – Avaliação do PVF 2

PVEs	Pesos	Pontuação dos PVEs	Avaliação do PVF 2
Gestão financeira	30%	3,42	3,97
Gestão de recursos	40%	4,78	
Planejamento	30%	3,45	

Fonte: Autor

De acordo com Vicente (2006), os artistas da atualidade precisam se preocupar com uma série de questões envolvendo não só a prática musical, mas também diversos outros fatores, tais como: (1) necessidade de investir e de controlar despesas e receitas; (2) manutenção e utilização sustentável dos recursos disponíveis; (3) necessidade de coordenar ações e trabalhar em equipe em prol de um objetivo em comum; entre outros processos que envolvem a gestão da própria carreira profissional. A falta de atenção e cuidado com esses fatores pode ser uma justificativa para a avaliação negativa do PVF 2

Visando melhorar a satisfação dos grupos musicais independentes no que diz respeito ao PVF 2, recomenda-se que estes procurem desenvolver um bom controle sobre seus recursos financeiros, materiais e humanos, por meio de ações planejadas, e tomando decisões a fim de garantir que o grupo tenha dinheiro suficiente para investimentos, manutenção de equipamentos, e desenvolvimento de habilidades. Para isso, é importante que exista um engajamento entre os integrantes de um grupo, o que favorece a convergência de interesses e estimula o comprometimento da equipe.

Na Figura 6, apresentam-se as pontuações obtidas na pesquisa de campo para cada um dos PVEs. Já na Figura 7, observa-se a contribuição de cada PVE considerando as avaliações individuais do PVF 2.

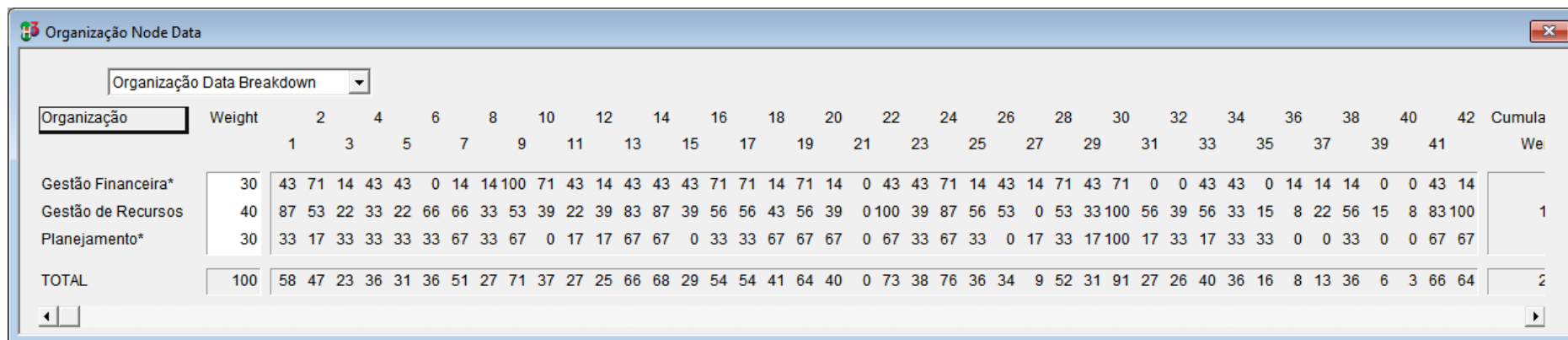


Figura 6 – Participação dos PVEs no PVF 2

Fonte: Hiview3

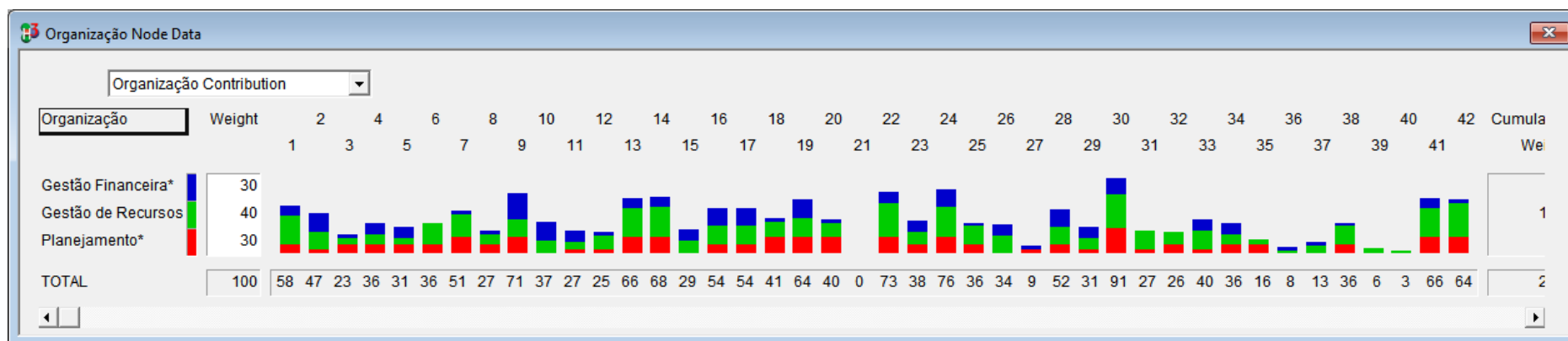


Figura 7 – Contribuição de cada PVE na avaliação do PVF 2

Fonte: Hiview3

5.3 Análise do PVF 3 – Divulgação

O PVF 3 possui um peso de 20% na avaliação global, constituindo-se dos PVEs: 3.1 – Divulgação em mídias tradicionais, com 30% de peso; 3.2 – Divulgação em mídias digitais, com 60% de peso; e 3.3 – Divulgação interpessoal, com 10% de peso. O referido PVF obteve a pontuação de **2,73**, que o caracteriza como o item pior avaliado entre os respondentes.

Compreende-se, por meio dos resultados obtidos, que a divulgação dos grupos musicais representa a maior preocupação entre as atividades mapeadas, salientando barreiras para o alcance de grandes públicos e para a veiculação de seus produtos. Segundo Galleta (2014), historicamente, é possível perceber que as produções independentes no Brasil são mais voltadas para públicos segmentados e de nicho, os quais procuram alternativas a conteúdos mais privilegiados no mercado *mainstream* (popular). Ou seja, são produções que tradicionalmente não são voltadas ao alcance de públicos de massa.

A exemplo do descrito acima, o PVE 3.1 demonstrou a segunda pior avaliação dentre todos os PVEs incluídos na pesquisa de campo, atingindo apenas **1,43** pontos. Isso pode ser justificado levando em conta que os meios de comunicação tradicionais, como TV, rádio, revistas e jornais, são caracterizados por serem veículos de informação de massa, priorizando conteúdo de maior valor comercial. Não sendo muito acessíveis a produções independentes.

Para o PVE 3.2, a pontuação resultante foi de **3,16**, refletindo o baixo desempenho com relação à divulgação por meio de mídias digitais. Um dos fatores que contribuem para essa pontuação é o imenso volume de conteúdo presente nas plataformas e redes de compartilhamento acessíveis via internet. Com isso, para que um conteúdo compartilhado alcance uma quantidade relevante de usuários, é preciso direcionar as publicações por meio de impulsos que exigem gasto de tempo ou dinheiro (ou ambos).

Quanto ao PVE 3.3, sua pontuação foi de **4,05**, o que corresponde à maior pontuação com relação ao PVF 3. A avaliação pouco satisfatória demonstra que as ações de divulgação interpessoal (ou boca a boca), não são praticadas de forma muito efetiva, o que pode ser explicado pela pouca proximidade com o público, assim como pela baixa proatividade dos integrantes ao fazer contato direto com potenciais parceiros ou seguidores. Tal desempenho pode prejudicar os artistas independentes na tentativa de promover seus trabalhos em momentos específicos, de forma a ocasionar situações favoráveis a negociações e à troca de informações.

Apresenta-se no Quadro 5 a avaliação do PVF 3, computada a partir da média ponderada dos PVEs que o compõem.

Quadro 5 – Avaliação do PVF 3

PVEs	Pesos	Pontuação dos PVEs	Avaliação do PVF 3
Divulgação mídias tradicionais	30%	1,43	2,73
Divulgação mídias digitais	60%	3,16	
Divulgação interpessoal	10%	4,05	

Fonte: Autor

A pontuação do PVF 3 indica a grande insatisfação dos grupos musicais independentes no que diz respeito à divulgação de seus trabalhos. Entre as possíveis explicações para este caso, podem-se citar: a crescente necessidade de estar presente entre os meios digitais para serem notados pelo público; a importância da imagem do artista no cenário musical; a dificuldade para manipular ferramentas e *softwares* de divulgação; e a dificuldade de coordenar as ações de divulgação com as demais atividades que lhes correspondem.

Para reverter esse cenário, os artistas independentes precisam assumir a responsabilidade pelas ações de marketing e comunicação, pois trata-se de um processo fundamental para a distribuição de conteúdo e para atrair a atenção de eventuais parceiros, produtores e do público em geral. Para isso, de acordo com Anderson (2006) e Galleta (2014), as redes sociais propiciam canais, ferramentas, e *softwares* para o encontro e cultivo de nichos, segmentos e mercados que podem facilitar o processo de divulgação e trazer resultados positivos.

Na Figura 8, apresentam-se as pontuações dos respondentes obtidas para cada um dos PVEs. De forma semelhante, na Figura 9, observa-se a contribuição de cada PVE nas avaliações individuais do PVF 3.

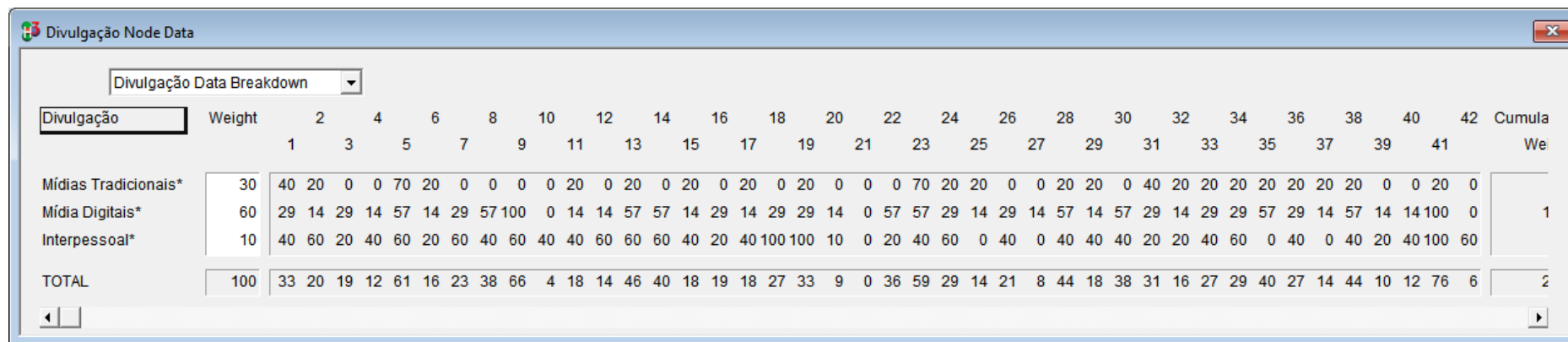


Figura 8 – Participação dos PVEs no PVF 3

Fonte: Hiview3

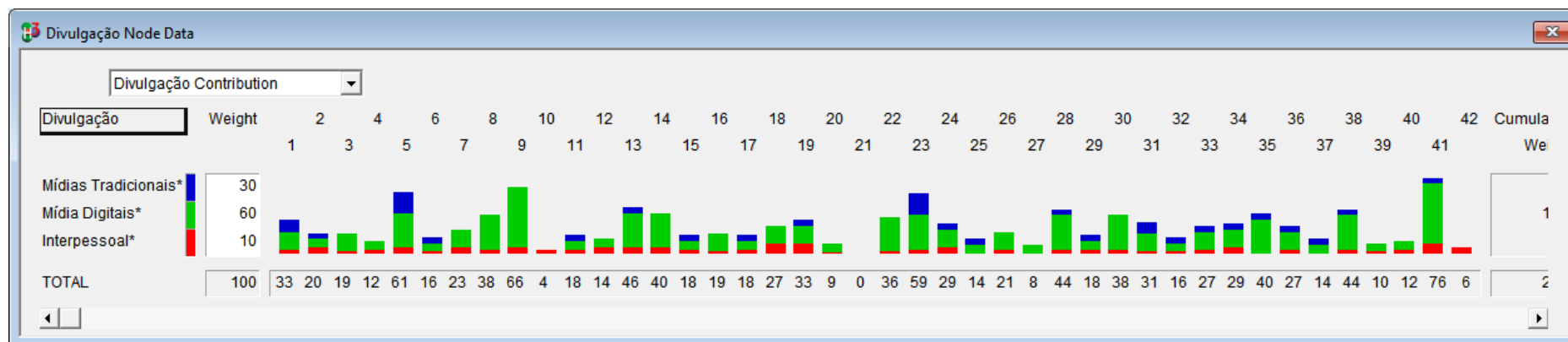


Figura 9 – Contribuição de cada PVE na avaliação do PVF 3

Fonte: Hiview3

5.4 Análise do PVF 4 – Comunicação

O PVF 4 possui uma participação de 15% no total da Avaliação Global, e sua nota foi baseada na média ponderada dos PVEs: 4.1 – Comunicação interna, com peso de 40%; 4.2 – Comunicação externa, com peso de 25%; e 4.3 – Networking, com peso de 35%. A pontuação obtida foi de **4,20** pontos, indicando que as atividades que envolvem a comunicação dos grupos musicais independentes não estão de acordo com as expectativas de grande parte dos respondentes.

A pontuação do PVE 4.1, referente à comunicação interna, foi de **5,32**, a qual pode ser tratada como pouco satisfatória, visto que expressa a instabilidade presente nos processos de interação e de troca de conhecimentos entre os integrantes dos grupos musicais. De acordo com Almeida (2005) a constituição de uma unidade de trabalho dinâmica requer que os envolvidos convivam com as ambiguidades e os conflitos de interesses presentes nos relacionamentos.

No que diz respeito ao PVE 4.2, a pontuação obtida foi de **3,10**, a mais baixa dentre os itens que compõem o PVF 4. Tal pontuação, que aponta para a deficiência do conjunto de ações e processos que envolvem a comunicação entre o grupo e o público geral, mostra que a comunicação externa não está entre os focos dos grupos musicais independentes, ou que não está sendo praticada de forma eficiente. Essa questão pode ser explicada pela baixa proximidade entre os grupos e o público, assim como pela gestão ineficiente dos canais digitais que funcionam como meios de comunicação e de divulgação.

O PVE 4.3, com uma avaliação de **3,69** pontos, também não se mostrou um elemento avaliado muito positivamente entre os participantes da pesquisa. As redes de contato (*networks*) são essenciais no mercado da música, principalmente na cena independente, visto que as bandas precisam ter contatos e parcerias para a realização de diversas atividades, como as que oferecem dificuldades técnicas ou que requerem conhecimentos específicos, exteriores ao grupo.

Essa pontuação negativa, pode ser indicio do isolamento dos grupos musicais independentes, seja pelo insucesso nas tentativas de criar e manter contatos relevantes, ou por conta dos seus sistemas de produção pouco abertos. De acordo com Aquino (2002), por meio de sistemas de produção mais abertos, promove-se uma maior circulação de conhecimento e experiências, estimulando um processo de retroalimentação entre a rede e seus colaboradores. Além disso, Rodrigues e Sellito (2007), defende que desenvolver e manter uma boa e ampla rede de contatos pode servir como uma vantagem competitiva para artistas independentes.

Representa-se no Quadro 6 a avaliação do PVF 4, determinada de acordo com a média ponderada dos PVEs.

Quadro 6 – Avaliação do PVF 4

PVEs	Pesos	Pontuação dos PVEs	Avaliação do PVF 4
Comunicação interna	40%	5,32	4,20
Comunicação externa	25%	3,10	
Networking	35%	3,69	

Fonte: Autor

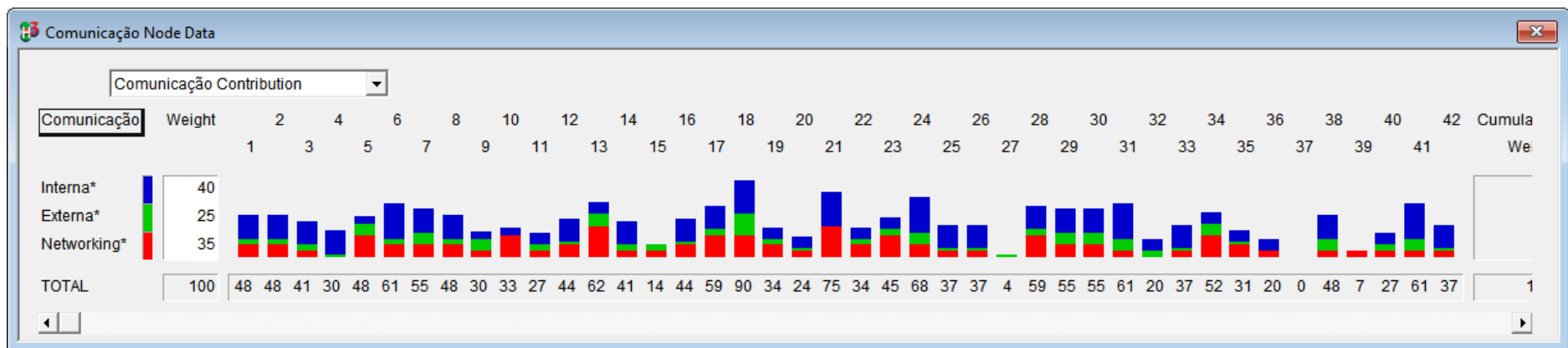
Uma boa comunicação externa é um fator essencial para os artistas que dependem do interesse e do engajamento do público para gerar lucro, uma vez que as pessoas se utilizam dos canais de comunicação dos mesmos para acompanhar suas atividades, agenda de shows, e lançamento de conteúdo. A partir disso, os grupos musicais independentes devem se preocupar um pouco mais com as práticas que envolvem a comunicação com o público, o que pode aumentar o número de seguidores, provendo maior notabilidade e disseminando um maior volume de informações. Os resultados desse esforço podem ser observados, sobretudo, na presença do público nos shows.

Adicionalmente, vale ressaltar, conforme abordado por Min *et al.* (2005), que o trabalho colaborativo entre organizações, assim como a atuação conjunta de membros de diferentes grupos traz maiores benefícios do que a ação isolada. Com isso, os processos de tomada de decisões e de resolução de problemas são potencializados, além de gerar maior eficiência nas negociações e na utilização de recursos.

Por fim, visando a melhoria dos itens avaliados no PVF 4, é de suma importância que os integrantes dos grupos musicais independentes aumentem seus esforços no que diz respeito às práticas colaborativas e à comunicação, dentro e fora do grupo. Com isso, o relacionamento entre os envolvidos, assim como a sinergia do grupo, pode alcançar níveis mais satisfatórios.

A seguir, na Figura 10, apresentam-se as pontuações obtidas para cada um dos PVEs. E na sequência, na Figura 11, observa-se a contribuição de cada PVE nas avaliações individuais do PVF 4

Fonte: Hiview3



Fonte: Hiview3

5.5 Análise do PVF 5 – Gestão de vendas

A avaliação da gestão de vendas, representada pelo PVF 5, obteve a pontuação de **2,88**, a segunda mais baixa entre os pontos de vista avaliados na pesquisa de campo. Os PVEs que compõem este PVF são: 5.1 – Venda de shows, com peso de 65%; 5.2 – Venda de conteúdo digital, com peso de 25%; e 5.3 – Venda de conteúdo material, com peso de 10%. A baixa pontuação deste item representa, principalmente, o baixo retorno financeiro e o baixo alcance comercial que os grupos musicais independentes estão tendo.

Quanto ao PVE 5.1, a pontuação resultante foi de **3,50**, a maior dentre os elementos incluídos no PVF 5, porém que não se traduz como satisfatória. Essa atividade é uma das mais cruciais no exercício da música, pois trata-se do momento auge do artista, quando este apresenta o seu trabalho ao público, e colhe os frutos de seus esforços, tais como reconhecimento e renda.

Em consonância com os argumentos de Hracs e Leslie (2014), entre alguns dos fatores que podem justificar a dificuldade em vender shows, estão: o fato de os músicos independentes terem de atuar como seus próprios agentes e produtores; a dificuldade em divulgar conteúdo e promover shows; e a necessidade de estabelecer uma boa rede de contatos e parcerias para conseguirem oportunidades na cena musical.

No que diz respeito ao PVE 5.2, a avaliação realizada foi ainda mais baixa, resultando em **1,90** pontos. Seguindo a linha de estudo de Nakano (2010), a dificuldade encontrada em vender produtos digitais está relacionada com os processos de apropriação da renda presentes nas mídias de compartilhamento e reprodução por internet. Principalmente por conta das alternativas gratuitas no mercado e das falhas nos mecanismos de apropriação de conteúdo. Complementarmente, apesar da facilidade de acesso a aplicativos e *softwares* de música e de vídeo, o baixo retorno financeiro pode ser resultado de uma má divulgação, da falta de investimentos, e da baixa qualidade do conteúdo.

Por fim, o PVE 5.3 apresenta a pior nota obtida em toda a pesquisa de campo, com **1,26** pontos, deixando clara a grande insatisfação dos participantes com relação à venda de conteúdo material. Tal fenômeno não é de grande surpresa, pois a venda de objetos, discos, camisetas, e outros materiais físicos não é uma atividade inerente à todos os grupos musicais independentes, pois necessita de investimentos e o retorno obtido geralmente é muito baixo.

No Quadro 7, encontra-se o resultado da avaliação do PVF 5, constituído a partir da média ponderada de seus PVEs correspondentes.

Quadro 7 – Avaliação do PVF 5

PVEs	Pesos	Pontuação dos PVEs	Avaliação do PVF 5
Venda de shows	65%	3,50	2,88
Venda de conteúdo digital	25%	1,90	
Venda de conteúdo material	10%	1,26	

Fonte: Autor

As apresentações ao vivo têm ganhado cada vez mais importância ao longo do tempo, especialmente pela queda na relevância dos fonogramas e outras mídias físicas. Dessa forma, como possível solução para o baixo volume de vendas realizadas pelos grupos musicais independentes, está a utilização de discos e outros itens materiais como instrumentos para a promoção de shows e para a retenção de seguidores.

Por fim, de forma a melhorar as pontuações obtidas pelo PVF 5, aconselha-se a investir nas performances ao vivo, pois, além do potencial de atratividade que essa atividade possui com relação às outras, o contato direto com o público pode impulsionar os ganhos do negócio. Isso se deve ao fato de as performances envolverem uma série de elementos estéticos e sociais, definindo a identidade dos artistas, e conectando-os com o público presente por meio de um processo de interação direta.

A seguir, na Figura 12, apresentam-se as pontuações obtidas na pesquisa para cada um dos PVEs. E, em seguida, na Figura 13, apresenta-se a contribuição de cada PVE considerando as avaliações individuais do PVF

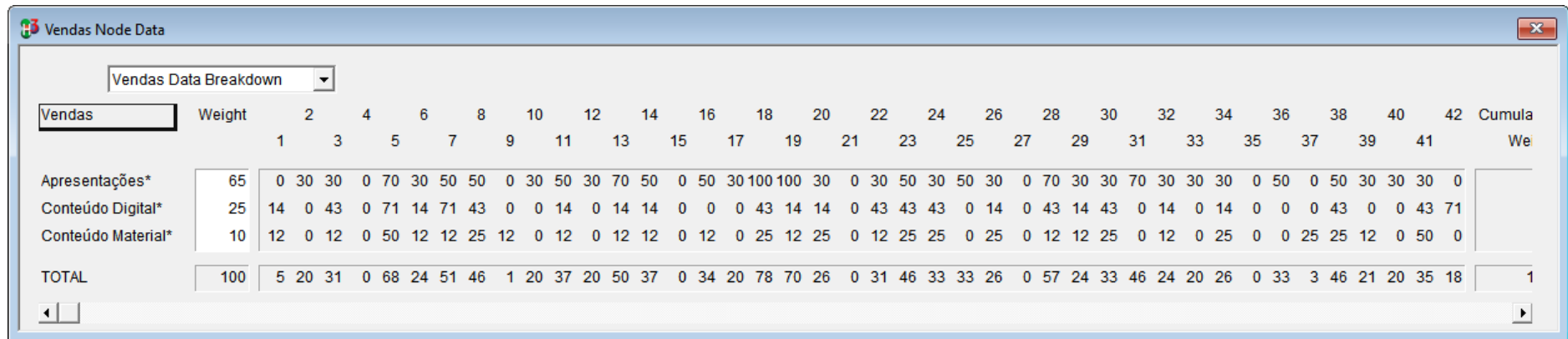


Figura 12 – Participação dos PVEs no PVF 5

Fonte: Hiview3

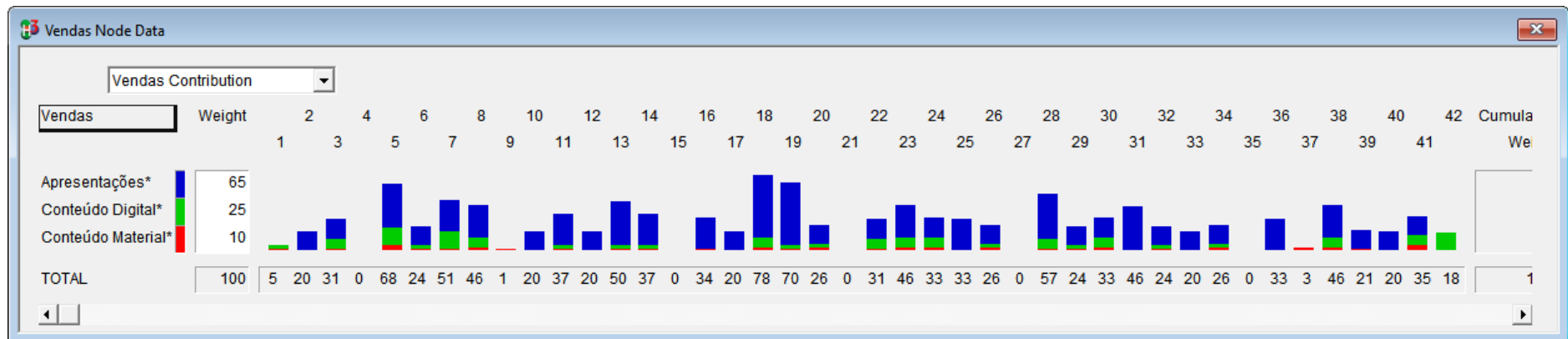


Figura 13 – Contribuição de cada PVE na avaliação do PVF 5

Fonte: Hiview3

5.6 Análise da avaliação global

A avaliação global da gestão colaborativa de grupos musicais independentes de Brasília obteve uma nota de **4,13**, em uma escala de 0 a 10. Apresenta-se no Quadro 8 a composição desta nota, que corresponde à média ponderada das pontuações atribuídas aos PVFs.

Quadro 8 – Avaliação Global

PVFs	Pesos	Pontuação dos PVFs	Avaliação global
Gestão da produção	30%	5,59	4,13
Gestão organizacional	25%	3,97	
Divulgação	20%	2,70	
Comunicação	15%	4,17	
Gestão de vendas	10%	2,91	

Fonte: Autor

A nota da avaliação global foi muito baixa, demonstrando a insatisfação dos respondentes da pesquisa com a gestão colaborativa dos grupos musicais independentes de Brasília. Dentre os fatores que justificam esta baixa pontuação, destacam-se: a dificuldade de assimilação, por parte dos grupos musicais independentes, de que a soberania de suas carreiras está atrelada ao êxito de suas práticas empreendedoras no mercado musical; a fragilidade presente em suas redes de contatos e parcerias, as quais exercem grande influência sobre o desempenho das práticas e articulações colaborativas do grupo; a precariedade das suas práticas de gestão, assim como a precariedade dos processos de distribuição e venda de seus produtos; e, enfim, o baixo alcance de público para conseguir gerar receitas e tornar o negócio em uma atividade sustentável.

A Figura 14 apresenta a consolidação das pontuações de cada PVF, com relação a avaliação de cada respondente da pesquisa e, na última linha, a consolidação das avaliações globais individuais. Já a Figura 15 apresenta a margem de contribuição de cada PVF para as avaliações globais individuais, enquanto que a Figura 16 demonstra a margem de contribuição de cada PVE para as avaliações globais individuais.

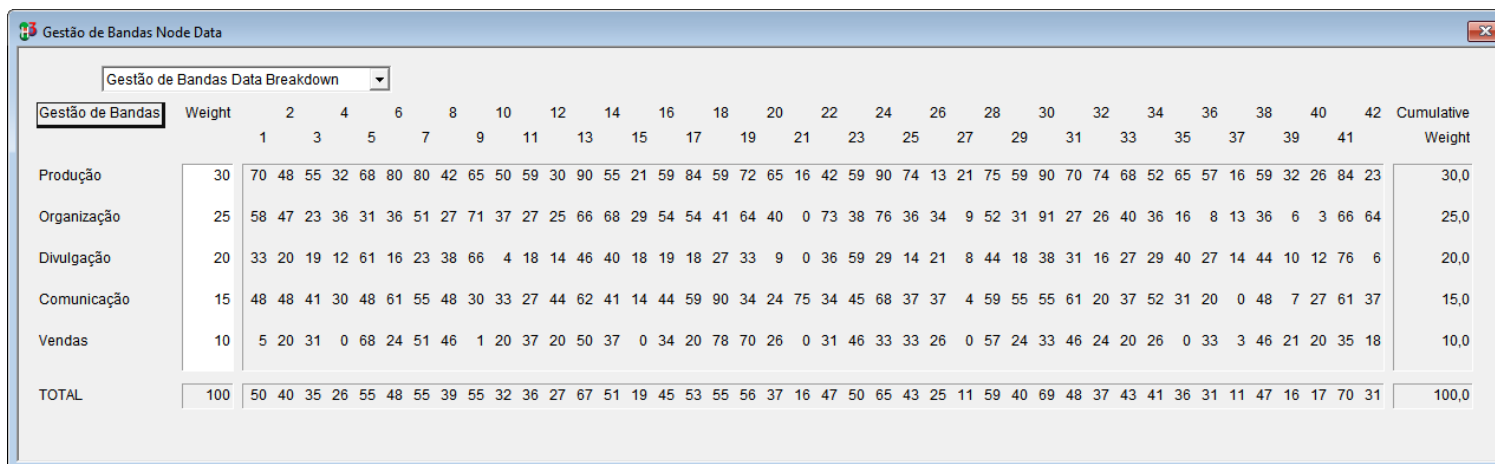


Figura 14 – Participação dos PVFs na avaliação global

Fonte: Hiview3

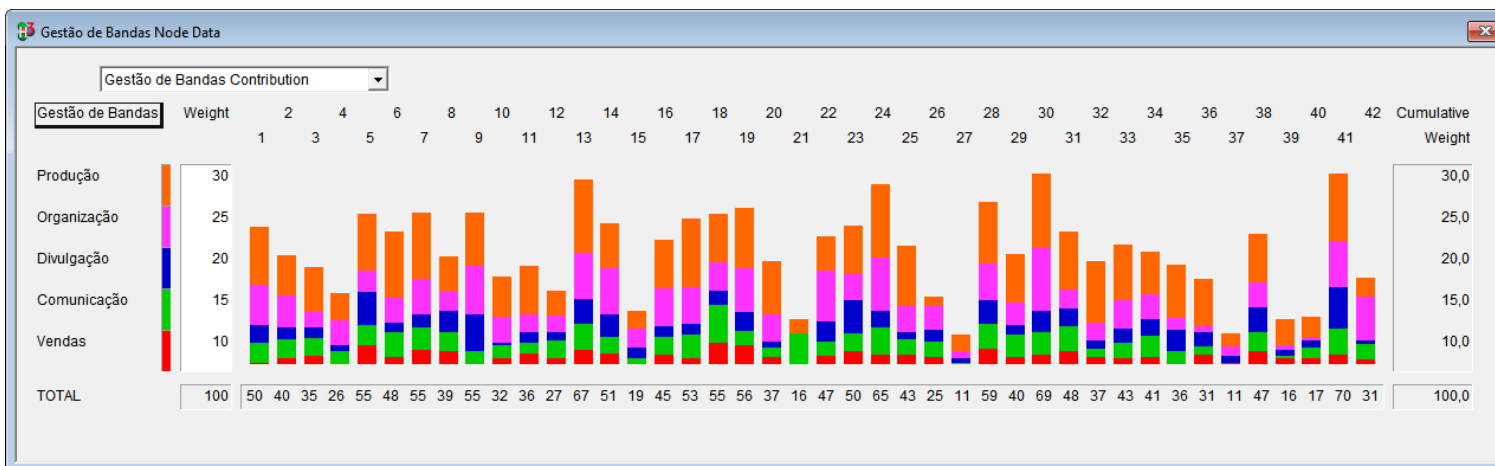


Figura 15 – Contribuição de cada PVP na avaliação global

Fonte: Hiview3

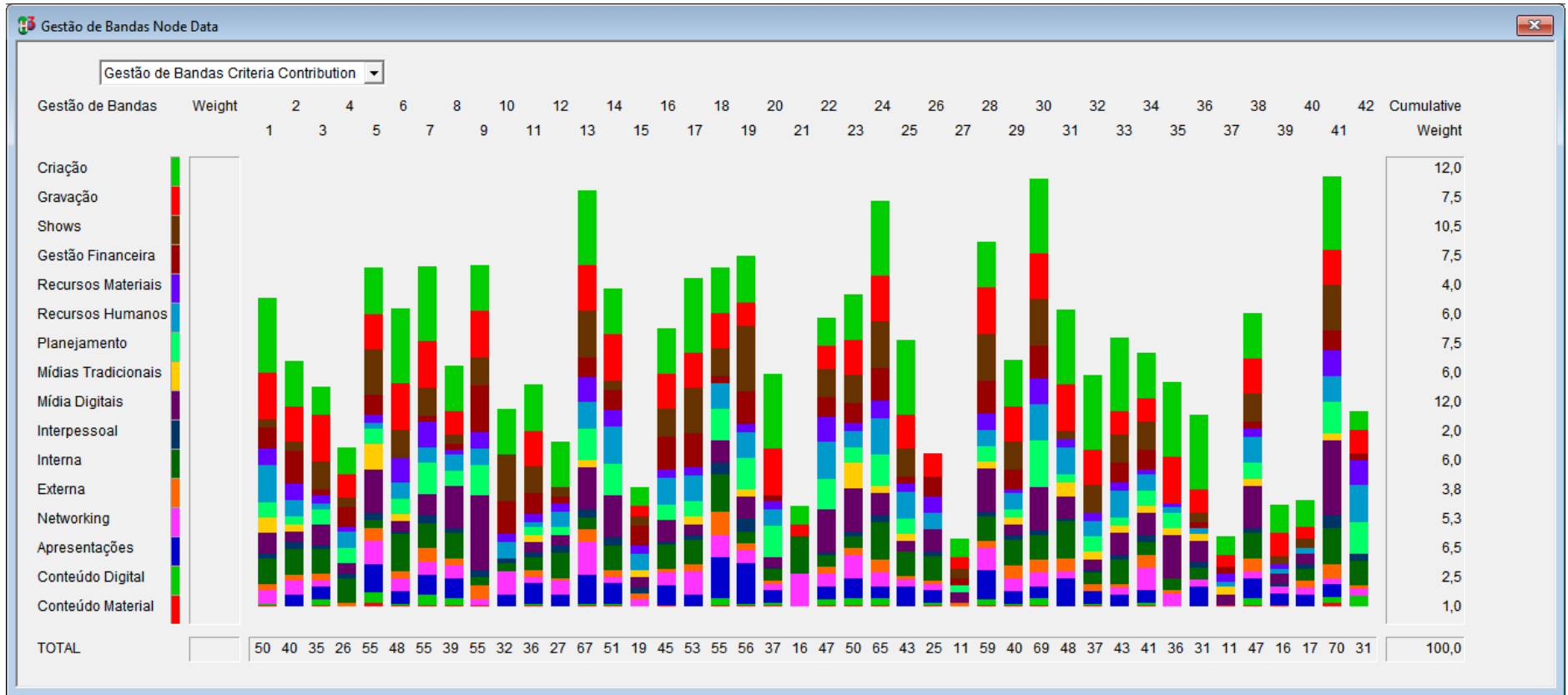


Figura 16 – Contribuição de cada PVE e PVS na avaliação global

Fonte: Hiview3

5.7 Aplicação da análise de sensibilidade

De acordo com os procedimentos descritos no subitem 4.9, após ter sido feito o tratamento dos dados obtidos na pesquisa de campo, assim como as avaliações correspondentes aos critérios, e a Avaliação Global, deve-se testar a confiabilidade do modelo de avaliação. Para tanto, com uma amostra de 20% dos respondentes, realizou-se a Análise de Sensibilidade.

Após a realização da análise, com o incremento de 10%, bem como com a redução de 10% nas taxas de substituição (pesos) de todos os Pontos de Vista Fundamentais, ficou comprovado que o modelo de avaliação desenvolvido é robusto, haja vista que não houve modificação na posição das ações em relação à linha de corte, conforme pode ser visualizado nos Gráficos da Análise de Sensibilidade. Ou seja, uma pequena variação nos pesos dos PVFs, em +/- 10%, não provocou alterações significativas nos resultados da Avaliação Global.

Apresenta-se nas Figuras 17, 18 e 19, os Gráficos da análise de sensibilidade referentes ao PVF 1. Os Gráficos dos demais PVFs encontram-se no Anexo B.

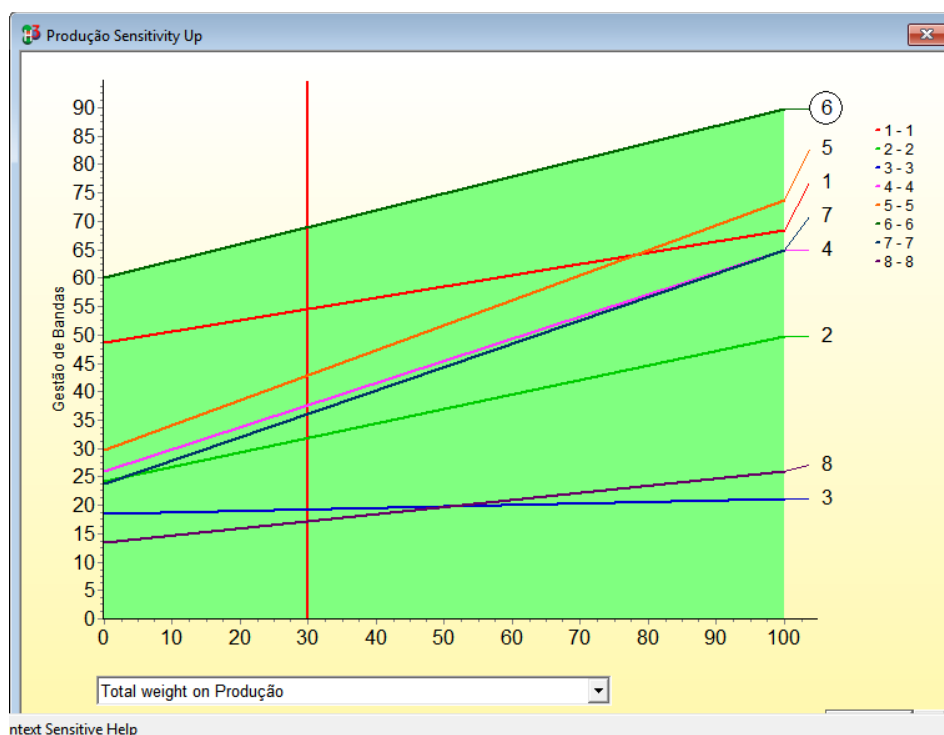


Figura 17 – Posição dos respondentes com peso original do PVF 1

Fonte: Hiview3

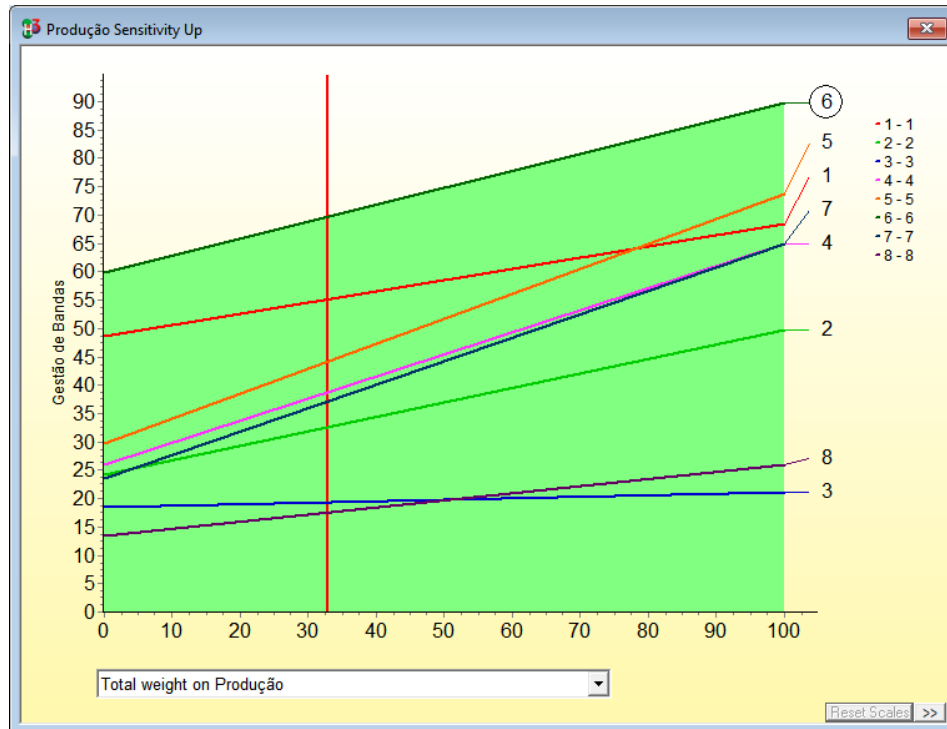


Figura 18 – Posição dos respondentes com peso do PVF 1 acrescido em 10%

Fonte: Hiview3

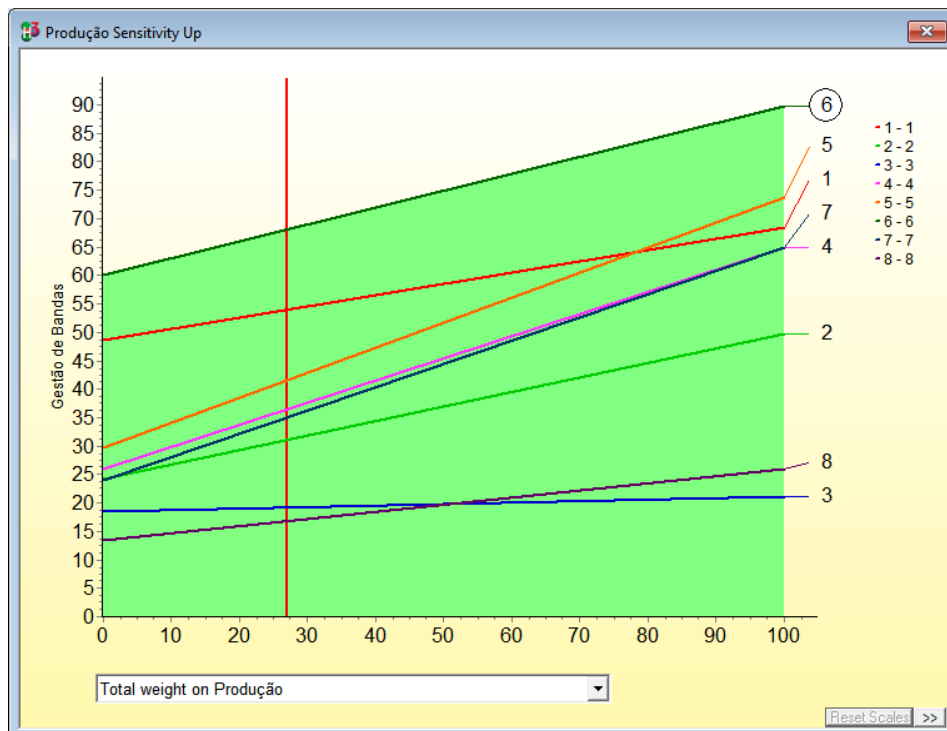


Figura 19 – Posição dos respondentes com peso do PVF 1 reduzido em 10%

Fonte: Hiview3

Como é possível observar nos gráficos acima, a aplicação de uma variação, de 10% para mais e 10% para menos, sobre os pesos dos critérios de avaliação, não ocasionou em mudança de posição das ações potenciais (avaliações resultantes das respostas dos respondentes da pesquisa de campo), evidenciando a robustez do modelo de avaliação desenvolvido e utilizado para a tabulação dos dados da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve por propósito avaliar a gestão colaborativa de grupos musicais independentes de Brasília na ótica de seus representantes. Para alcançar os objetivos propostos no estudo, construiu-se um modelo multicritério de avaliação com base em critérios estabelecidos pelos decisores que participaram do processo, o qual foi utilizado em uma pesquisa *se campo*. Os dados decorrentes da pesquisa foram então tratados pelo *software* Hiview 3 e analisados de forma a propor melhorias para o aprimoramento dos pontos críticos mapeados. Os resultados da pesquisa foram apresentados no decorrer deste trabalho.

6.1 Considerações finais

De acordo com os resultados das avaliações obtidos, a satisfação dos grupos musicais independentes de Brasília com relação à gestão colaborativa por eles exercida, foi considerada relativamente baixa, assim como sintetizado na pontuação da Avaliação Global, que foi de **4,13**, em uma escala de 0 a 10 pontos. Para os fins da avaliação, foram considerados cinco pontos de vista fundamentais, sendo eles: (1) Gestão da produção; (2) Gestão organizacional; (3) Divulgação; (4) Comunicação; e (5) Gestão de vendas.

O PVF 1, que diz respeito à gestão da produção, obteve uma nota de 5,58, considerada pouco satisfatória, apesar de ter sido a maior nota alcançada dentre as avaliações do presente estudo. A produção musical é o item de maior peso, representando 35% em relação à avaliação global da pesquisa, pois trata-se da principal atividade inerente aos praticantes da música. O item de menor pontuação neste PVF, o qual afetou a nota final, foi com relação à produção de shows, representando a maior dificuldade dos grupos independentes de Brasília.

Já o PVF 2, que avaliou a gestão organizacional dos grupos, atingiu uma pontuação de 3,97, considerada negativa. Tal nota evidencia a baixa preocupação com relação à gestão financeira, gestão de recursos, e o planejamento; atividades as quais, se exercidas com maior atenção e esmero, podem garantir maior segurança ao grupo e melhor integração entre os envolvidos na produção musical, assim como uma gestão mais efetiva dos recursos disponíveis aos grupos.

Quanto ao PVF 3, no qual avaliou-se a divulgação dos grupos, a nota obtida foi de 2,73, a mais baixa entre todos os PVFs avaliados. Isso demonstra o baixo alcance comercial e de público

dentre os grupos musicais independentes de Brasília, além da dificuldade de promover os seus trabalhos utilizando veículos de comunicação e divulgação tradicionais. Dessa forma, esses grupos precisam voltar-se para os meios digitais, como redes sociais, blogs, entre outros; direcionando suas divulgações para públicos mais específicos.

O PVF 4, que se refere à comunicação, obteve a pontuação de 4,20, o que reflete a insatisfação dos participantes em relação à comunicação interna, externa, e à rede de contatos (*networking*) constantes em seus grupos musicais. Este é um item que gera grande preocupação, pois a comunicação é considerada como um dos pilares para o funcionamento de atividades praticadas com base na colaboração e no trabalho em equipe.

Por fim, O PFV 5, relacionado à gestão de vendas dos grupos musicais independentes, obteve uma nota de 2,88. Essa nota ruim retrata a dificuldade em gerar retorno financeiro através da venda de shows, de conteúdo físico e de conteúdo digital. Neste item, destaca-se que a venda de shows é um dos principais focos dos grupos musicais independentes, pois é considerada a principal fonte de renda. Por tanto, carece de maior atenção e maior desenvolvimento, para assim, trazer resultados positivos

A baixa pontuação obtida foi considerada uma surpresa para o autor, ficando bem abaixo do esperado, visto que esses grupos dependem das práticas colaborativas e do trabalho em equipe para desenvolverem seus projetos e alcançarem seus principais objetivos. No entanto, apesar dos resultados não refletirem a expectativa inicial, entende-se que os grupos musicais independentes se apoiam sobre um grande esforço para conciliarem as diversas atividades que precisam desempenhar para produzirem, distribuírem e apresentarem seus produtos ao público. O que muitas vezes é feito unicamente por prazer, visto que um retorno financeiro que permita a autossustentação desses grupos não é o esperado.

Vale ressaltar que muitos desses artistas precisam dividir o seu tempo entre a música e outras atividades profissionais, pois somente assim conseguem captar recursos para investirem em equipamentos e na produção musical. Outro fator que poderia ocasionar uma melhoria neste cenário é o investimento, por parte do Estado, em segmentos culturais independentes, de forma a impulsionar a revelação de novos artistas e oferecer maiores oportunidades para que consigam sobreviver fazendo aquilo que realmente gostam.

Como proposta de melhoria para esses pontos, sugere-se que os grupos musicais representados na presente pesquisa, provêm mais atenção aos processos que envolvem o gerenciamento e a

organização de suas mais diversas atividades, trabalhando em conjunto, e colaborativamente, para garantir maior eficiência em suas cadeias produtivas. A organização, a comunicação, o planejamento, entre outras atividades aqui avaliadas, são tão importantes quanto a produção musical em si, pois trazem maior segurança ao grupo e garantem a sua soberania no cenário musical independente.

6.2 Recomendações para estudos futuros

O resultado do presente estudo, bem como as sugestões apresentadas no capítulo 5, serão apresentadas aos grupos musicais que se dispuseram a participar da pesquisa de campo, para que assim possam implementar as melhorias sugeridas. Dessa forma, após um certo período de tempo, será possível consultá-los novamente para compreender os resultados obtidos por meio das melhorias implementadas, com o fim de verificar a assertividade das propostas.

Sugere-se a repetição do estudo dentro de dois ou três anos, objetivando verificar se as melhorias foram implementadas e se surtiram o efeito desejado. Adicionalmente, sugere-se a ampliação do estudo para outros estados do país, assim como para representantes de outros países, para que dessa forma, seja possível obter um panorama mais abrangente a respeito da gestão colaborativa de grupos musicais independentes.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, C. *A cauda longa: do mercado de massa ao mercado de nicho*. São Paulo: Campus, 2006.
- ALMEIDA, M. E. B. O relacionamento entre parceiros na gestão de projetos de educação a distância: desafios e perspectivas de uma ação transdisciplinar. In: CONGRESSO MUNDIAL DE TRANSDISCIPLINARIDADE, 2, 2005, Vitória. *Anais...* Vitória, 2005.
- ALMEIDA, L. B.; MOURA, A. D. Avaliação da estratégia de desverticalização da cadeia moveleira de Ubá (MG) e região sob o enfoque dos modelos de decisão de fazer versus comprar. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 53, 2005, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto: SOBER, 2005.
- AMATO NETO, J. Vertical desintegration/outsourcing and the subcontracting relations in the Brazilian automobile industry. *Gestão & Produção*, São Carlos v. 1, n. 1, p. 29-50, 1994.
- AMATO NETO, J. Reestruturação Industrial, terceirização e redes de subcontratação. *Revista de Administração de empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42, 1995.
- ANTUNES, A. T. *Gestão colaborativa na cadeia de suprimentos: um estudo em cooperativas agrícolas*. 2012. 120 f. Dissertação de Mestrado em Administração – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo, 2012.
- AQUINO, R. F. Práticas colaborativas e redes de aprendizagem em projetos artístico-educativos: um estudo de caso em Salvador. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL “EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE”, 9, 2015. São Cristóvão. *Anais...* São Cristóvão.
- BARBOSA C. A. P.; SERRANO C. A. O blog como ferramenta para construção do conhecimento e aprendizagem colaborativa. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 12, 2005, p. 18-22; Florianópolis. *Anais...* Santa Catarina: ABED, 2005.
- BEINAT, E. *Multiattribute value functions for environmental management*. Amsterdam: Timbergen Institute Research Series, 1995.
- BURGOS, A.; MERTENS, F. As redes de colaboração no turismo de base comunitária: implicações para a gestão participativa. *TMStudies*, Faro, v. 12, n. 2, p. 18 – 27, 2016.

Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582016000200003&lng=pt&nrm=iso>.

BÚRIGO, C. C. D.; CERNY, R. Z.; TEIXEIRA, G. G. S.; MARCELINO, R. V. A gestão colaborativa no processo formativo da EaD. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Florianópolis, p. 165-176, abr. 2016. ISSN 1983-4535. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n1p165/31558>.

CAMARINHA-MATOS, L.M.; AFSARMANESH, H.; GALEANO, N.; MOLINA, A. Collaborative networked organizations – Concepts and practice in manufacturing enterprises. *Computers & Industrial Engineering*, v. 57, 2009. 46 –60 p.

CERQUEIRA, D. L. Administração musical: proposta de eixo temático para a área de música. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PERFORMANCE MUSICAL, 2, 2014, Vitória. *Anais...* Vitória: UFES, 2014.

COGO, A. L. P. Cooperação versus colaboração: conceitos para o ensino de enfermagem em ambiente virtual. *Revista brasileira de enfermagem*, Brasília, v. 59, n. 5, p. 680 – 683, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672006000500016&lng=en&nrm=iso>.

COLABORAR. In: *DICIO, Dicionário Online de Português*. Porto: 7Graus, 2019. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/colaborar>. Acesso em: 05/09/2019.

COLABORAR. In: *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa* (online), 2019, <https://dicionario.priberam.org/colaborar>. Acesso em: 05/09/2019.

COSTA, M. S. Outsourcing in Brazil: old dilemmas and the need for a more including order. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v.15, n.1, p. 115-131, mar. 2017.

DE MARCHI, L. Indústria fonográfica e a Nova Produção Independente: o futuro da música brasileira? *Comunicação, Mídia e Consumo*, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 167-182, 2006.

DIAS TOSTA, M. *Os donos da voz: indústria fonográfica brasileira e mundialização da cultura*. São Paulo: Boitempo: FAPESP, 2000.

DIAS TOSTA, M. Quando o todo era mais do que a soma das partes: álbuns, singles e os rumos da música gravada. *Revista Observatório Itaú Cultural*, v. 13, p. 63-74, 2012.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G; NORONHA, S. Apoio à Decisão – metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério para alternativas. Florianópolis: Insular, 2001.

FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA. *Global Music Report: State of The Industry*. Londres, 2018.

FLEURY, P. F. Supply Chain Management: Conceitos, Oportunidades e Desafios da Implementação. *Centro de Estudos em Logística – CEL*, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, 2003.

GALLETA, T. P. Para além das grandes gravadoras: percursos históricos, imaginários e práticas do “independente” no Brasil. *Música Popular em Revista*, Campinas, ano 3, v. 1, p. 54-79, jul. – dez., 2014.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GOHN, D. Aspectos tecnológicos da experiência musical. *Revista Música Hodie*, v. 7, n. 2, p. 11-28, 4 fev. 2008.

GOMES, L. C.; KLIEMANN NETO, F. J. Métodos colaborativos na gestão de cadeias de suprimentos: desafios de implementação. *Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 5, p. 563 – 577, 2015.

GOMES, L. F. A. M. *Teoria da Decisão*. São Paulo: Thomson Learning, 2007. (Coleção Debates em Administração).

GOMES, R. M. Audio Quality X Accessibility: How Digital Technology Changed the Way We Listen and Consume Popular Music. *Revista Vórtex*, Curitiba, v. 4, n. 2, 2016, p.1-14. ISSN 2317-9937. Disponível em: <<http://periodicos.unespar.edu.br/index.php/vortex/article/view/1320/703>>.

HERSCHMANN, M. Carência de dados e desafios metodológicos para o desenvolvimento dos estudos da indústria da música. *Revista FAMECOS (Online)*, v. 20, p. 131 – 146, 2013.

HERSCHMANN, M. *Indústria da Música em transição*. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

HRACS, B. J. A creative industry in transition: the rise of digitally driven independent music production. *Growth and Change*, v. 43, n. 3, p. 442-461, 2012.

HRACS, B; LESLIE, D. Aesthetic Labour in Creative Industries: the case of independent musicians in Toronto, Canada. *Area*. 46.1, p. 66-73, 2014.

LANDRY, M. A Note on the Concept of 'Problem'. *Organization Studies*. n. 16, p. 2315-2343, 1995.

LEITE, M. C. B. *Avaliação da estrutura de governança da rede de políticas públicas do setor saneamento por meio da utilização de métodos multicritérios de apoio à tomada de decisão*. 2010. 215 f, Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade de Brasília, Brasília.

MACEDO, F. A. B. O Processo de Produção Musical na Indústria Fonográfica: Questões Técnicas e Musicais Envolvidas no Processo de Produção Musical em Estúdio. *Revista Eletrônica de Musicologia*. XI. UDESC, 2007. Disponível em: http://www.rem.ufpr.br/_REM/REMr11/12/12-Macedo-Producao.pdf

MARTINHO, M. H. A colaboração como oportunidade de desenvolvimento profissional. *Revista Thema*, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 1 – 4, mar. 2018. ISSN 2177-2894. Disponível em: <<http://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/870>>.

MIN, S.; ROATH, A. S.; DAUGHERTY, P. J.; GENCHEV, S. E.; CHEN, H.; ARNDT, A. D. Supply chain collaboration: what's happening? *The International Journal of Logistics Management*, v. 16, n. 2, p. 237 – 256, 2005.

NAKANO, D. N. A produção independente e a desverticalização da cadeia produtiva da música. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 17, n. 3, p. 627-638, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n3/15.pdf> > DOI: 10.1590/s0104-530x2010000300015>.

PACHECO JUNIOR, J. M. C.; GOMES, R. Tomada de decisão e alta administração: a implantação de projetos de mudanças de gestão da clínica em hospitais do SUS. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 8, p. 2485 – 2496, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232016000802485&lng=en&nrm=iso>.

PRÓ-MÚSICA BRASIL PRODUTORES FONOGRÁFICOS ASSOCIADOS. *Relatório anual eletrônico: Mercado brasileiro de música*, 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUIRINO, M. G. *Incorporação das Relações de Subordinação na Matriz de Ordenação – Roberts em MCDA quando os Axiomas de Assimetria e Transitividade Negativa são Violados*. Santa Catarina, 2002, Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. 14 reimpressão. São Paulo, 2012.

RODRIGUES, M. D.; SELLITTO, A. M. Práticas logísticas colaborativas: o caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 97 - 111, jan./fev./mar. 2008.

ROMERO, A. P. R.C. *Desdobramentos e tendências atuais da Reestruturação Industrial*. Rio de Janeiro, 2004. 133 f. Dissertação de Mestrado - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.

ROY, B. *Multicriteria methodology for decision aiding*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1996.

ROY, B., VANDERPOOTEN, D. The European School of MCDA: Emergences, Basic Features and Current Works. *Journal of Multicriteria Decision Analysis*, v.5, p. 23-38, 1996.

SALDANHA, L.V. Música & Mídia – A Música Popular Brasileira na indústria cultural. *ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA DA MÍDIA*, v. 9, 2013.

SEEGER, A. Etnografia da música. *Cadernos de Campo* (São Paulo 1991), v. 17, n. 17, p. 237-260, 30 mar. 2008.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, A. M. *Metodologia da pesquisa*. 2 ed. rev. Fortaleza: Eduece, 2015.

SILVEIRA JR., A. *Cabotagem brasileira: uma abordagem multicritério*. Curitiba: Appris, 2018.

SIQUEIRA, C. O.; GANGA, G. M. D.; SANTA-EULALIA, L. A. A visão de um fornecedor-chave sobre a colaboração com a montadora. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 22, n. 4, p. 902 – 919, 2015.

SOUZA, F. A. S.; LEMOS, A. H. C. Terceirização e resistência no Brasil: o Projeto de Lei n. 4.330/04 e a ação dos atores coletivos. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 1035 – 1053, dez. 2016.

VICENTE, E. A vez dos independentes (?): um olhar sobre a produção independente do país. *E-compós: Revista da Associação Nacional da Pós-Graduação em Comunicações*, São Paulo, 2006.

VICENTE, E. & DE MARCHI, L. Por uma história da indústria fonográfica no Brasil 1900-2010: uma contribuição desde a Comunicação Social. *Música Popular em Revista*, Campinas, ano 3, v. 1, p. 7-36, jul.- dez. 2014.

VITORINO FILHO, V. A.; PIRES, S. R. I.; ARGOUD, A. R. T. T.; SIMON, A. T. Gestão Colaborativa em Cadeias de Suprimentos: um Estudo Bibliométrico. *Gestão & Regionalidade*, v. 32, n. 96, p. 111 – 134, 2016.

VOGEL, H. L. *Entertainment industry economics: A Guide for Financial Analysis*. 8, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2011.

WAGNER, H. M. *Pesquisa operacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1986.

ZANELLA, L. C. H. *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis/Brasília: Universidade Federal de Santa Catarina, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2009.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA DE CAMPO

Avaliação da Gestão Colaborativa de Grupos Musicais Independentes

Esta pesquisa é parte de um trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade de Brasília. Trata-se de uma pesquisa de campo com o objetivo de avaliar o atual momento da gestão colaborativa de grupos musicais independentes de Brasília. A coleta de dados se dará por meio do questionário abaixo, que fornecerá informações relevantes para a análise posterior, à qual poderá pedir acesso.

Com isso, e de acordo com sua experiência e conhecimentos envolvendo a gestão colaborativa em grupos musicais independentes, avalie os itens abaixo em relação à sua própria banda:

1. Gestão Financeira (gerenciamento das ações que envolvem o dinheiro e os investimentos do grupo).

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
-----------	-----------	-----	---------	------

2. Planejamento (definição de estratégias e planos de ação com foco em alcançar objetivos em comum).

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
-----------	-----------	-----	---------	------

3. Gestão de Recursos Materiais (controle e manutenção de instrumentos, acessórios e equipamentos, além de outros recursos físicos).

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
-----------	-----------	-----	---------	------

4. Gestão de Recursos Humanos (seleção, integração e retenção de membros do grupo, desenvolvimento de habilidades, motivação, etc.).

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
-----------	-----------	-----	---------	------

5. Comunicação Interna (interação, compartilhamento de informações, engajamento entre os membros do grupo, entre outros).

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
-----------	-----------	-----	---------	------

6. Comunicação Externa (interação e compartilhamento de informações com o público externo, gestão de redes sociais, entre outros).

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
-----------	-----------	-----	---------	------

7. Networking (rede de contatos profissionais, parcerias, troca de experiências, negócios, etc.).

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
-----------	-----------	-----	---------	------

8. Criação (processos que envolvem a concepção de arranjos, composições, experimentações, etc.).

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
-----------	-----------	-----	---------	------

9. Gravação (processos que envolvem a escolha de repertório, gravação, mixagem, masterização de músicas, etc.).

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
-----------	-----------	-----	---------	------

10. Produção de Shows (processos que envolvem o planejamento, a escolha de repertório, ensaios, execução ou apresentação, assim como a cenografia, iluminação, etc.).

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
-----------	-----------	-----	---------	------

11. Divulgação em Mídias Tradicionais (Divulgação em Rádio, TV, jornais, revistas, entre outros meios).

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
-----------	-----------	-----	---------	------

12. Divulgação em Mídias Digitais (divulgação realizada por meio de redes sociais, aplicativos e plataformas de streaming, entre outros).

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
-----------	-----------	-----	---------	------

13. Divulgação Interpessoal (ações que envolvem a divulgação boca a boca, em contato direto com o público alvo, por meio de mensagens, e-mail, conversas, etc.).

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
-----------	-----------	-----	---------	------

14. Venda de Conteúdo Digital (gerenciamento de vendas de músicas, vídeos, campanhas, entre outros materiais, por meio da internet).

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
-----------	-----------	-----	---------	------

15. Venda de Conteúdo Material (gerenciamento de vendas de camisetas, discos, souvenirs, entre outros produtos físicos).

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
-----------	-----------	-----	---------	------

16. Venda de Shows (gerenciamento de vendas de shows para o público, casas de shows, festivais, entre outros).

Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
-----------	-----------	-----	---------	------












































ANEXOS

ANEXO A – MATRIZES DE JULGAMENTO SEMÂNTICO

PVE 1.1 – Criação

	N1	N2	N3	N4	N5	Current scale	
							extreme
N1	no	moderate	mod-strg	strong	strg-vstr	100	v. strong
N2		no	weak	moderate	strong	62	strong
N3			no	yweak-weak	moderate	37	moderate
N4				no	weak	25	weak
N5					no	0	very weak
							no












































Consistent judgements

PVE 1.2 – Gravação

	N1	N2	N3	N4	N5	Current scale	
							extreme
N1	no	weak-mod	moderate	strong	v. strong	100	v. strong
N2		no	weak-mod	mod-strg	strong	75	strong
N3			no	weak	moderate	50	moderate
N4				no	weak	25	weak
N5					no	0	very weak
							no

Consistent judgements

PVE 1.3 – Shows

	N1	N2	N3	N4	N5	Current scale	
							extreme
							v. strong
							strong
							moderate
							weak
							very weak
							no
N1	no	weak-mod	moderate	mod-strg	strg-vstr	100	
N2		no	weak	weak-mod	strong	71	
N3			no	vweak-weak	weak	43	
N4				no	very weak	14	
N5					no	0	

Consistent judgements

Macbeth : Shows

PVE 2.1 – Gestão financeira

	N1	N2	N3	N4	N5	Current scale	
							extreme
							v. strong
							strong
							moderate
							weak
							very weak
							no
N1	no	weak-mod	moderate	mod-strg	strg-vstr	100	
N2		no	weak	moderate	strong	71	
N3			no	weak-mod	weak	43	
N4				no	very weak	14	
N5					no	0	

Consistent judgements

Macbeth : Gestão Financeira

PVS 2.2.1 – Gestão de recursos materiais

	N1	N2	N3	N4	N5	Current scale	
							extreme
							v. strong
							strong
							moderate
							weak
							very weak
							no
N1	no	weak-mod	moderate	mod-strg	strong	100	
N2		no	weak	weak	moderate	67	
N3			no	very weak	vweak-weak	33	
N4				no	very weak	17	
N5					no	0	

Consistent judgements

Macbeth : Recursos Materiais

PVS 2.2.2 – Gestão de recursos humanos

	N1	N2	N3	N4	N5	Current scale	
							extreme
							v. strong
							strong
							moderate
							weak
							very weak
							no
N1	no	weak-mod	mod-strg	mod-strg	strg-vstr	100	
N2		no	weak-mod	moderate	mod-strg	71	
N3			no	weak	weak	43	
N4				no	very weak	14	
N5					no	0	

Consistent judgements

Macbeth : Recursos Humanos

PVE 2.3 – Planejamento

	N1	N2	N3	N4	N5	Current scale	
							extreme
							v. strong
							strong
							moderate
							weak
							very weak
							no
N1	no	vweak-weak	mod-strg	mod-strg	strg-vstr	100	
N2		no	weak-mod	moderate	mod-strg	67	
N3			no	very weak	weak-mod	33	
N4				no	very weak	17	
N5					no	0	

Consistent judgements

Macbeth : Planejamento

PVE 3.1 – Divulgação em mídias tradicionais

	N1	N2	N3	N4	N5	Current scale	
							extreme
							v. strong
							strong
							moderate
							weak
							very weak
							no
N1	no	moderate	mod-strg	strong	strg-vstr	100	
N2		no	moderate	mod-strg	mod-strg	70	
N3			no	weak	weak-mod	40	
N4				no	weak	20	
N5					no	0	

Consistent judgements

Macbeth : Mídias Tradicionais

PVE 4.1 – Comunicação interna

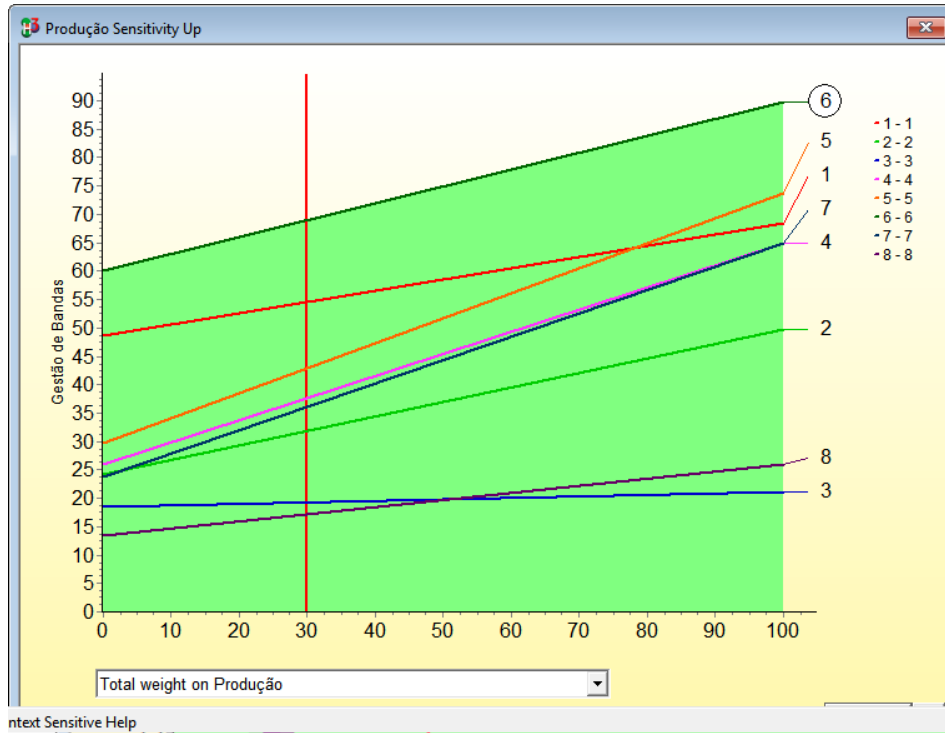
Macbeth : Apresentações

	N1	N2	N3	N4	N5	Current scale	
N1	no	moderate	strong	strg-vstr	v. strong	100	extreme
N2		no	weak-mod	strong	strg-vstr	70	v. strong
N3			no	weak-mod	mod-strg	50	strong
N4				no	moderate	30	moderate
N5					no	0	weak
							very weak
							no

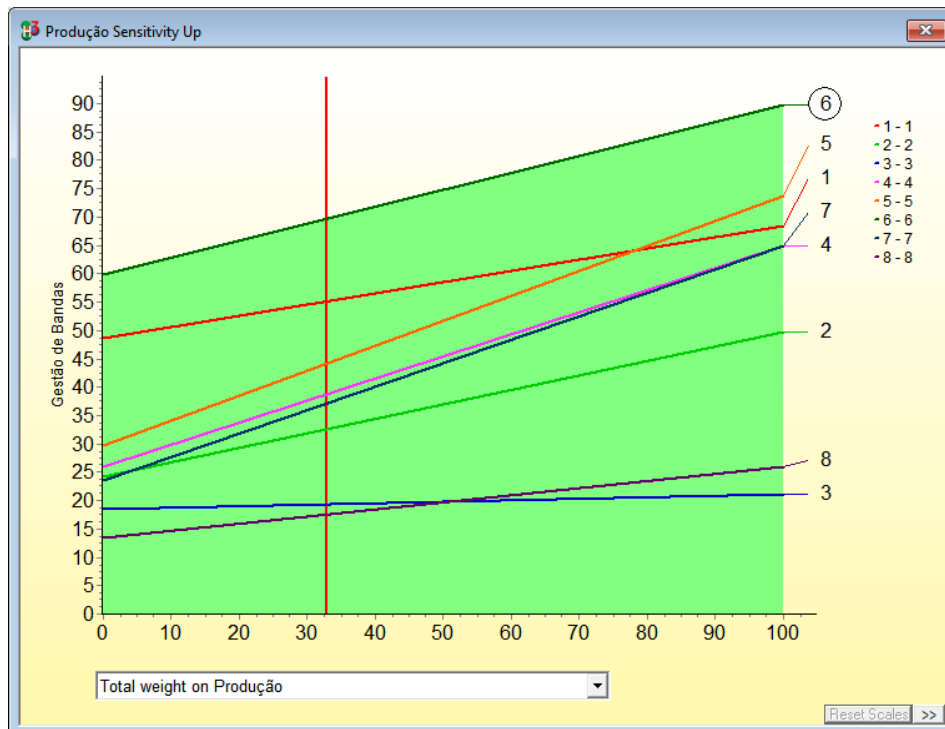
Consistent judgements

ANEXO B – GRÁFICOS DA ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

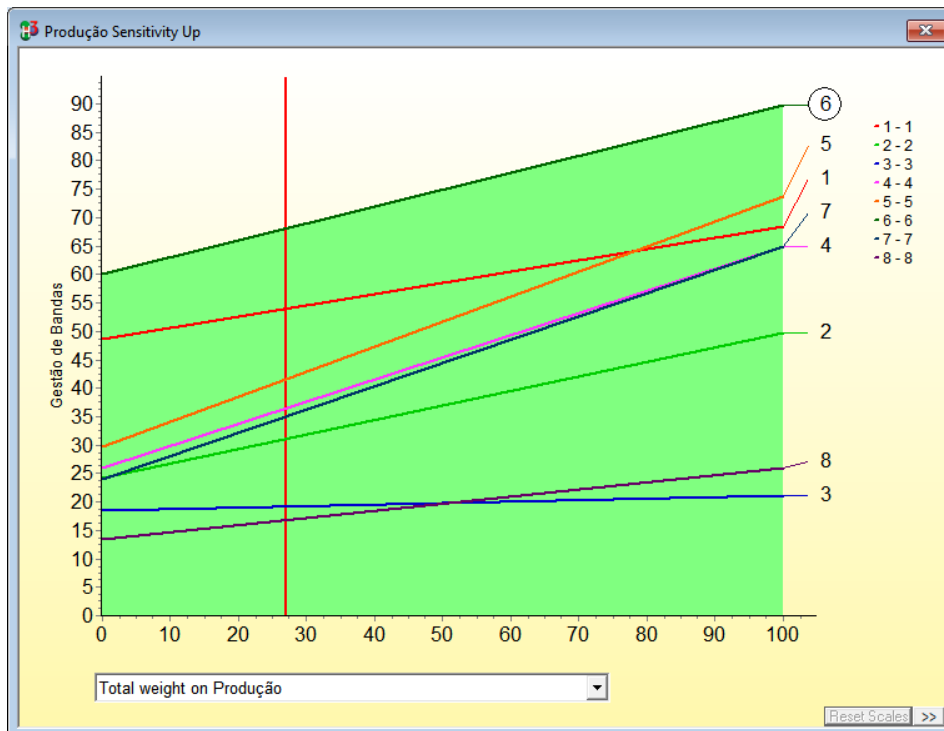
PVF 1 – Peso original



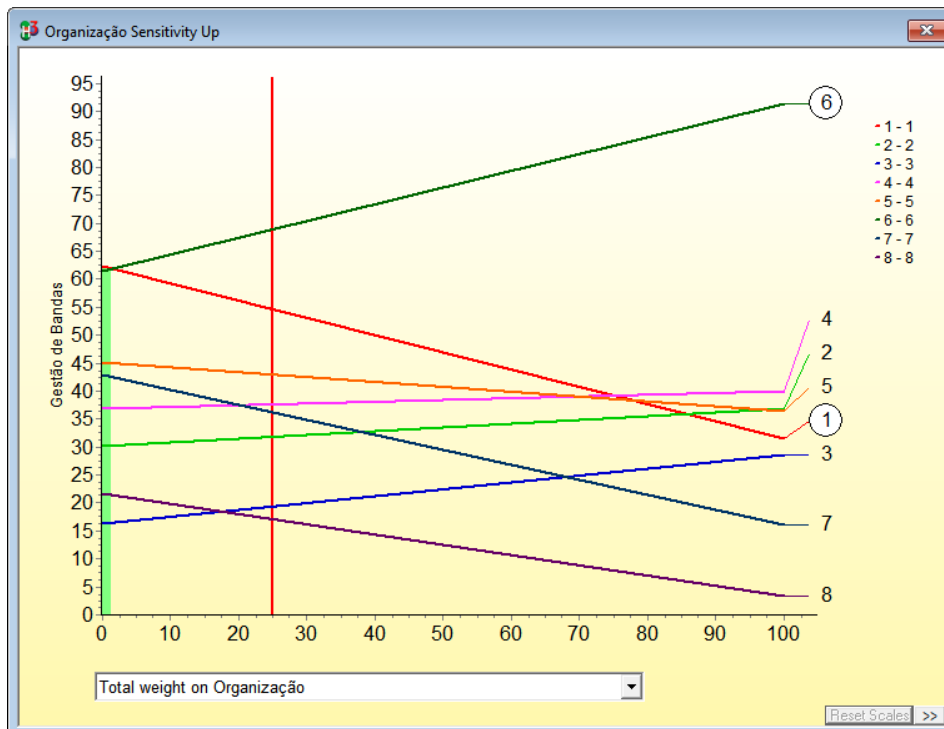
PVF 1 – Peso acrescido em 10%



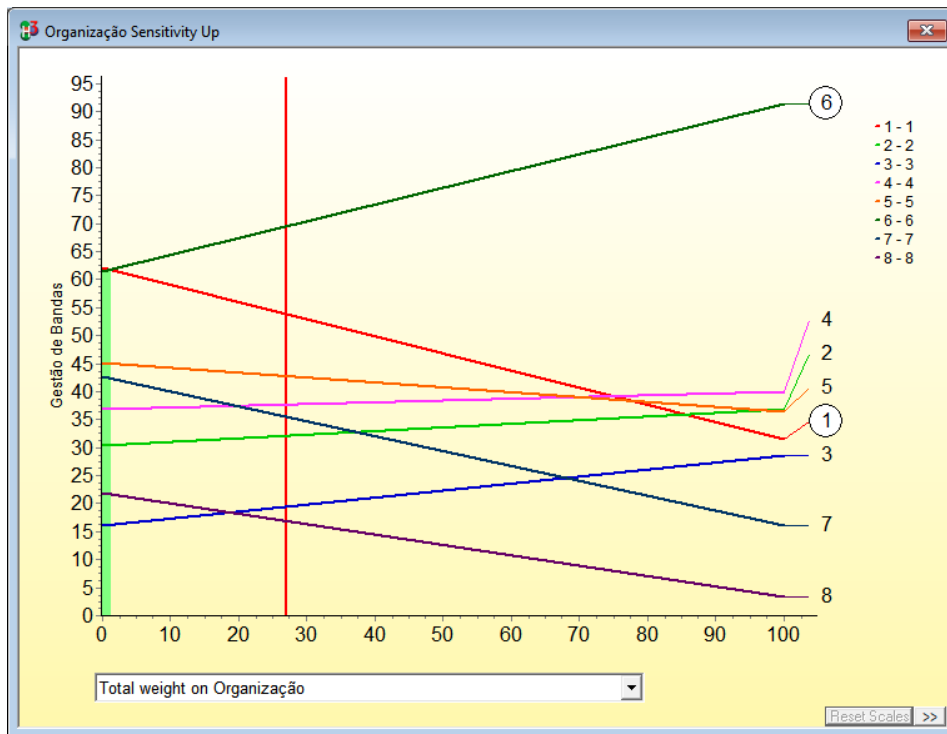
PVF 1 – Peso reduzindo em 10%



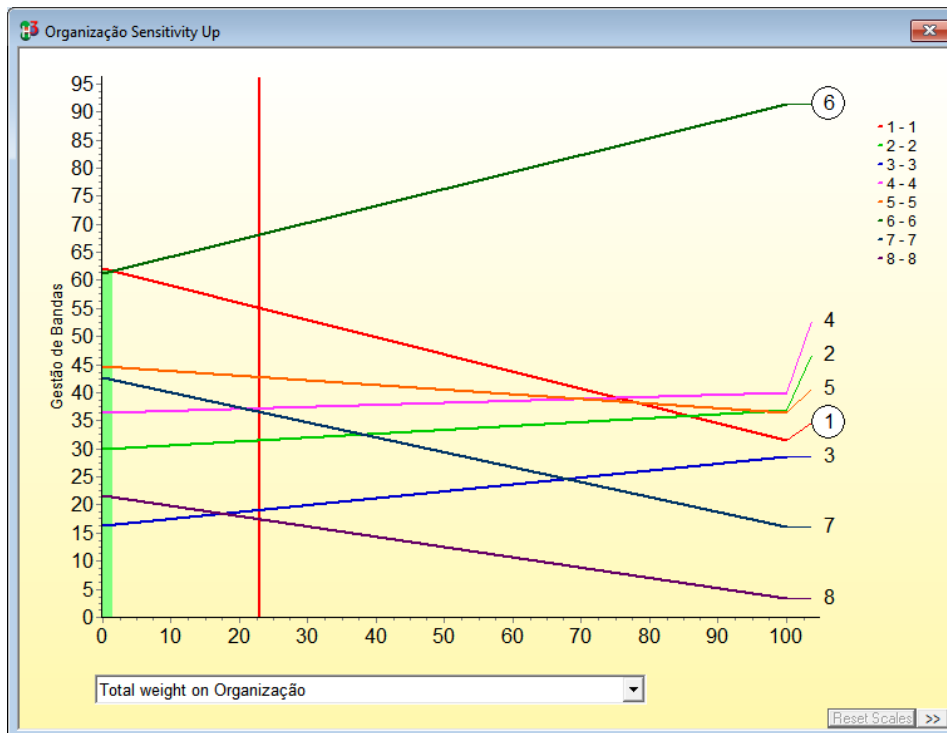
PVF 2 – Peso original



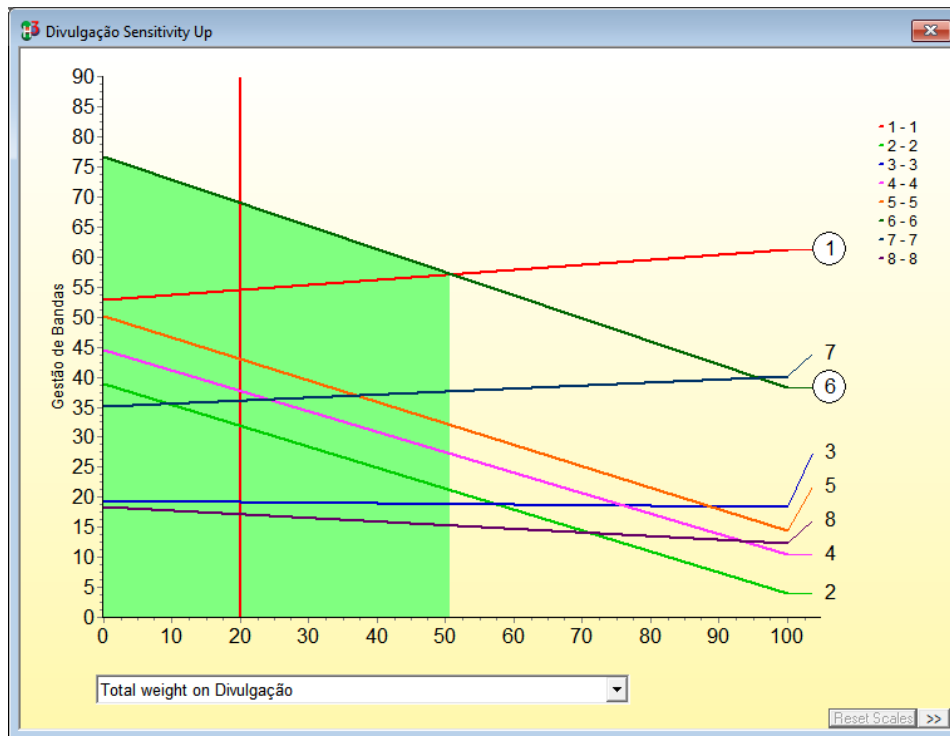
PVF 2 – Peso acrescido em 10%



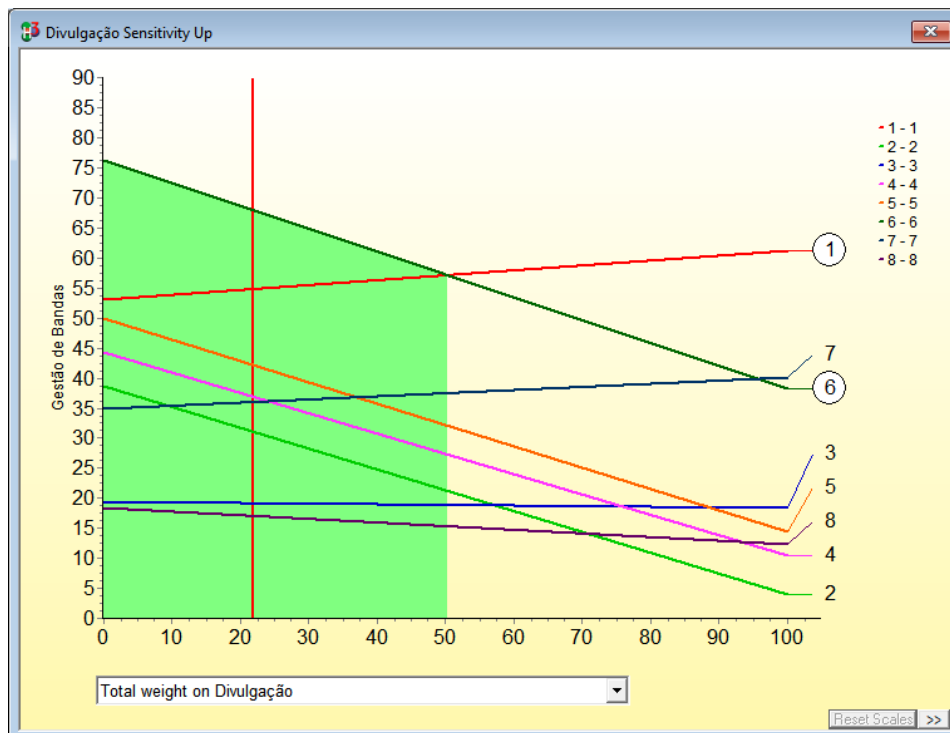
PVF 2 – Peso reduzido em 10%



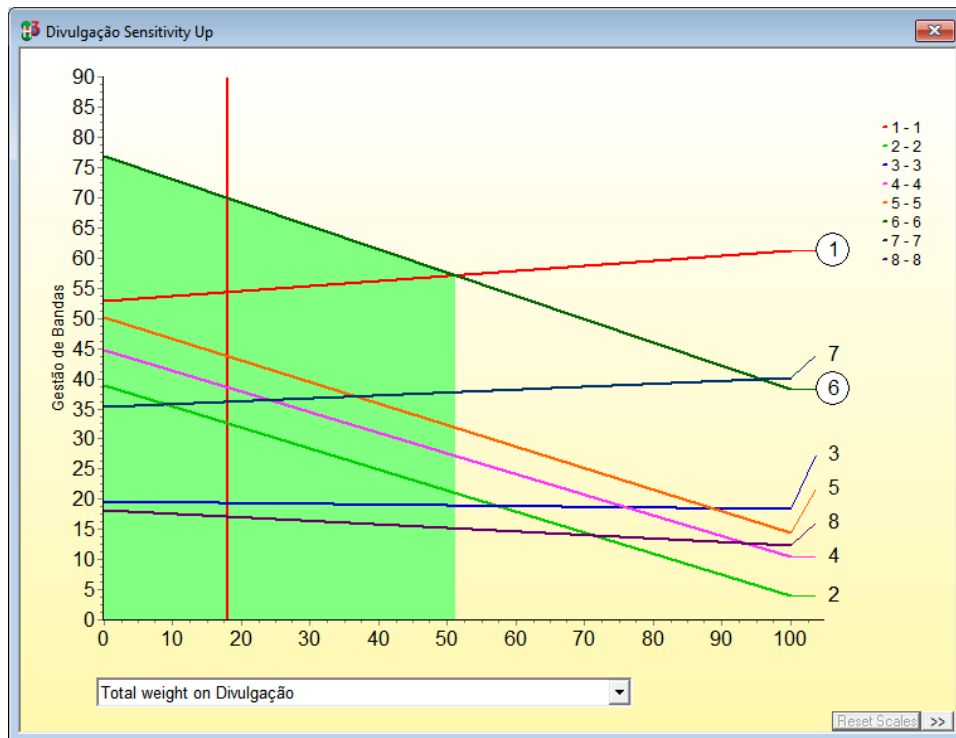
PVF 3 – Peso original



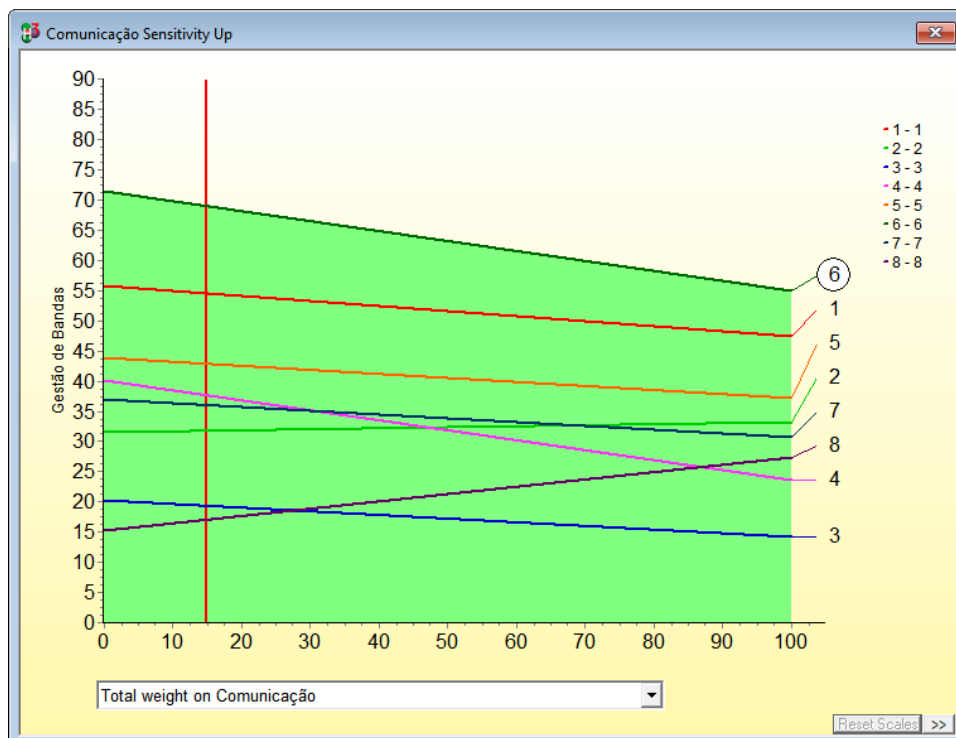
PVF 3 – Peso acrescido em 10%



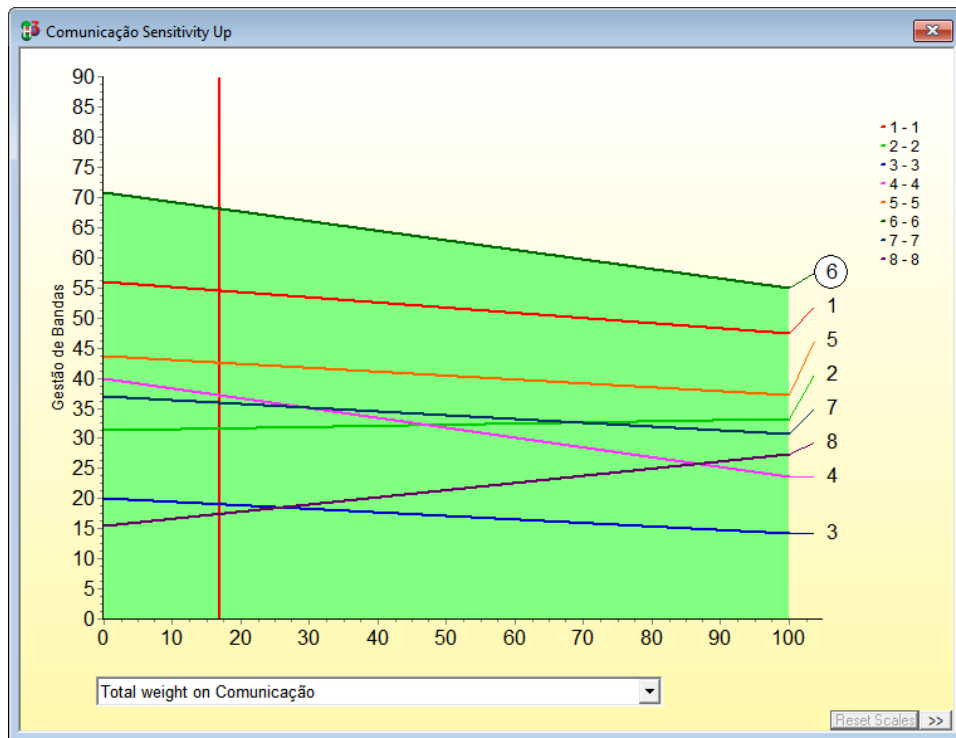
PVF 3 – Peso reduzido em 10%



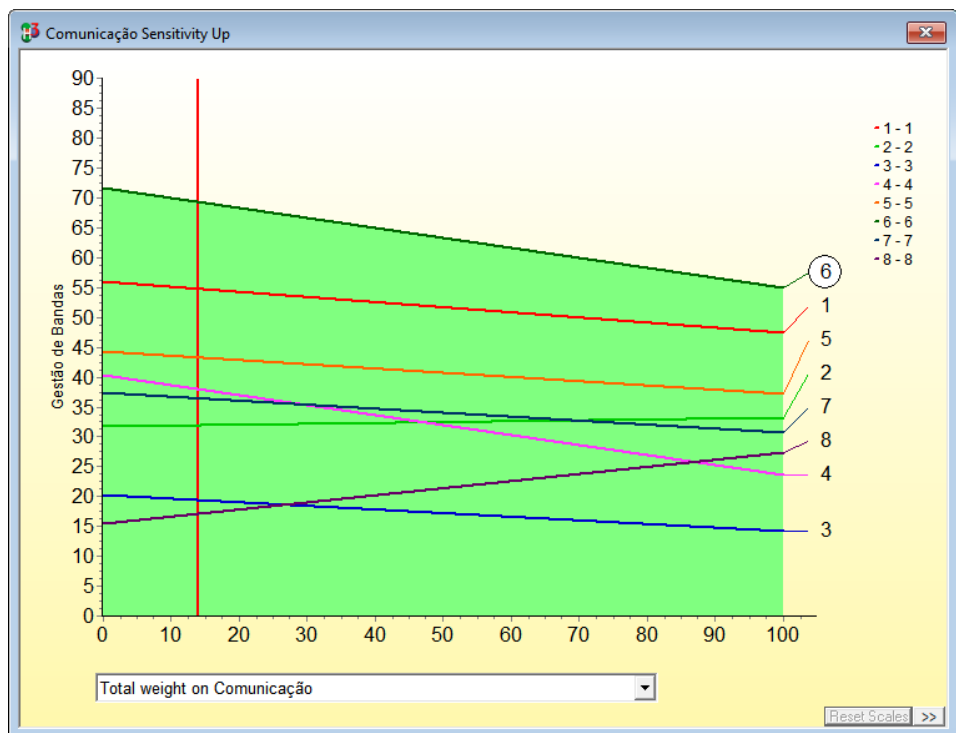
PVF 4 – Peso original



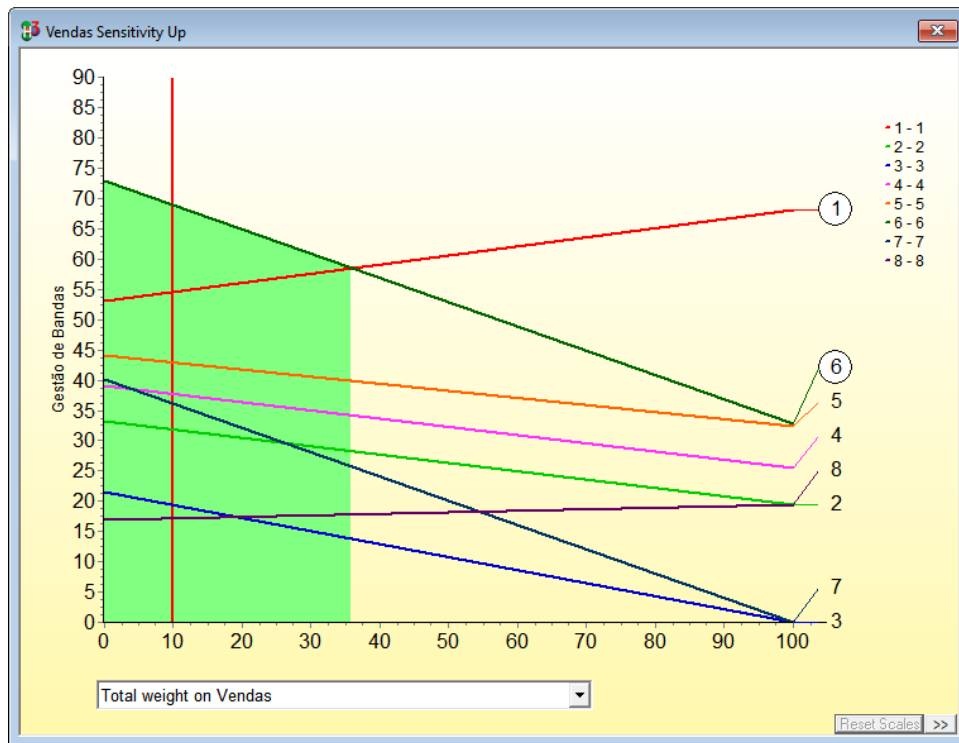
PVF 4 – Peso acrescido em 10%



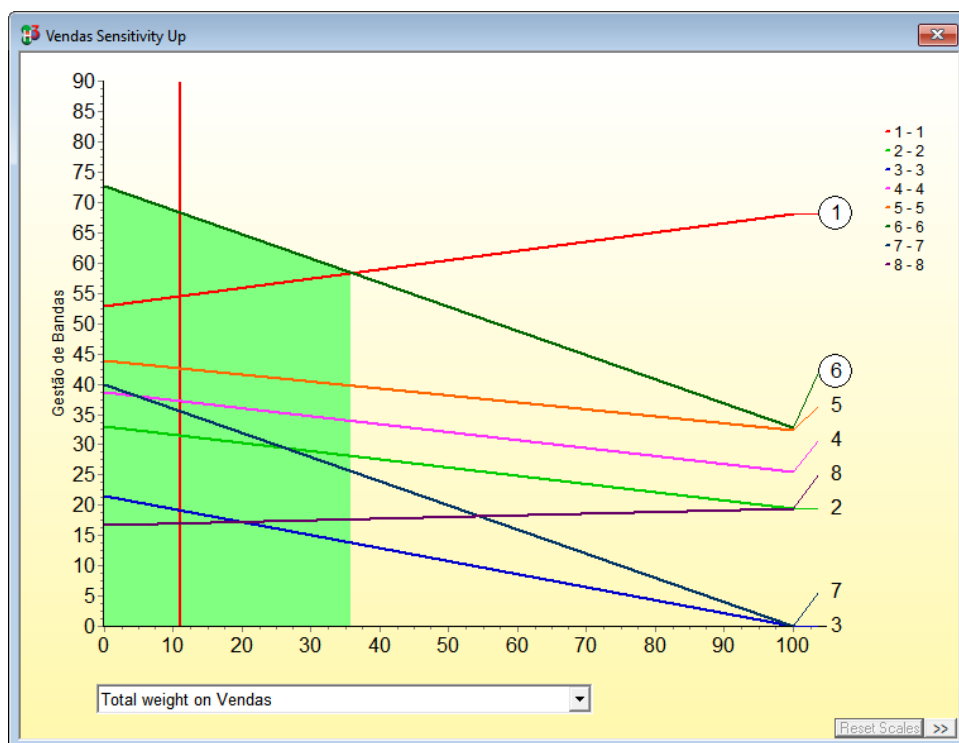
PVF 4 – Peso reduzido em 10%



PVF 5 – Peso original



PVF 5 – Peso acrescido em 10%



PVF 4 – Peso reduzido em 10%

